

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN IKLIM
SEKOLAH DI MADRASAH ALIYAH AL-WASHLIYAH 49
PASAR LEMBU KABUPATEN ASAHAN

DISERTASI

OLEH:

I M R A N
NIM: 94314020451

Program Studi
PENDIDIKAN ISLAM



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM
NEGERI (UIN) SUMATERAUTARA
MEDAN
2021

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN IKLIM
SEKOLAH DI MADRASAH ALIYAH AL-WASHLIYAH 49
PASAR LEMBU KABUPATEN ASAHAN

DISERTASI

OLEH:

I M R A N
NIM: 94314020451

Program Studi
PENDIDIKAN ISLAM

Dapat Disetujui Sebagai Persyaratan Sidang Terbuka Pada
Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Sumatera Utara Medan

Medan, Juni 2021

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Syafaruddin, M.Pd
NIP: 19620716 19002 1004

Dr. Syamsu Nahar, M.Ag
NIP: 195807 1919001 1001

PENGESAHAN

Disertasi berjudul “**Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Membangun Iklim Sekolah di Madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasar Lembu Air Joman Asahan**” an. Imran, NIM. 94314020451 Program Studi Pendidikan Islam telah diuji dalam Sidang Tertutup Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 14 April 2021.

Disertasi ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat diajukan pada Sidang Terbuka (Promosi) untuk memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Medan, 14 April 2021
Panitia Sidang Tertutup
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua

Sekretaris

(Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution, MA)
NIP. 19620814 199203 1 003
NIDN. 2014086201

(Dr. Phil. Zainul Fuad, MA)
NIP. 19670423 199403 1 004
NIDN. 2023046703

Anggota

Penguji I

Penguji II

(Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd)
NIP. 19620716199000
NIDN.

(Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA)
NIP. 1953122619800031003
NIDN.

Penguji III

Penguji IV

(Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA)
NIP. 19551105 198503 1 001
NIDN. 2005115501

(Dr. Syamsu Nahar, M.Ag)
NIP. 19580719 199001 1 001
NIDN. 2019075801

Penguji V

(Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd)
NIP. 19590218 198703 1 002
NIDN. 0018025901

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana UIN SU Medan,

Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution, MA
NIP. 19620814 199203 1 003
NIDN. 2014086201

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirobbil ‘alamin Puji dan syukur penulis sampaikan kehadiran Allah SWT, atas berkat rahmat yang diberikan, sehingga masih dalam keadaan sehat wal ‘afiat dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi ini. Kemudian shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, mudah-mudahan kita termasuk umat yang mendapatkan shafa’at di hari kemudian kelak, amin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Disertasi ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membimbing dan memberikan bantuan dengan tulus. Penghargaan dan ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.A., sebagai Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, yang telah memberikan izin kemudahan selama penulis menyelesaikan pendidikan di Strata tiga. Semoga segala kebaikan dan pengorbanan yang telah beliau berikan serta semua pihak yang terkait dalam penulisan ini menjadi amal ibadah di hadirat Allah SWT. Aamiin...
2. Prof. Dr. H. Syafaruddin, M.Pd., sebagai pembimbing I yang begitu semangat memeriksa disertasi ini, sehingga menjadi utuh sebagaimana adanya. Dengan motivasi yang beliau berikan akhirnya penulis mampu menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Mudah-mudahan amal dan kerja keras beliau dibalas Allah SWT dengan balasan yang setimpal.
3. Prof. Dr. H. Al Rasyidin, M. Ag., sebagai pembimbing II turut menyempurnakan disertasi ini dari awal pembimbingan sampai saat ini. Tanpa

saran dan masukan yang beliau berikan niscaya disertasi ini tidak memiliki nilai apa-apa.

4. Kepada Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Prof. Dr. Syukur Kholil, MA., dan seluruh jajarannya atas bantuan serta kemudahan yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan strata tiga (S3) di almamater ini.
5. Kepada Kepala MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan, H. Adlan Lubis, S.Pd, M.Pd., yang telah banyak membantu memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian ini.
6. Kepada semua guru MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan, yang turut penulis mengumpulkan data penelitian sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
7. Kepada istri tercinta, Dra. Wardah, M.Pd.I dan seluruh anak-anak yang saya cintai, yang telah banyak memberikan dukungan dan dorongan baik secara materil maupun moril dengan penuh pengertian, perhatian dan kesabaran, sehingga penulis mempunyai kekuatan dan kegigihan untuk menyelesaikan disertasi ini.

Semoga bantuan, dorongan, bimbingan, perhatian dan doa yang telah diberikan dengan keikhlasan dan ketulusan hati bernilai ibadah di sisi Allah SWT dan mendapatkan ganjaran pahala dari-Nya.

Dengan memohon ampun kepada Allah SWT dan mengharapkan pembaca dapat mengambil hikmah dari apa yang tertulis dalam disertasi ini. Kemudian dengan lapang dada mau memberikan kritik dan saran demi perbaikan dan memperluas pengalaman dimasa yang akan datang.

Wassalam

Kisaran, Desember 2018
Penulis

I M R A N
NIM : 94314020451

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN IKLIM
SEKOLAH DI MADRASAH ALIYAH AL-WASHLIYAH 49
PASAR LEMBU . AIR JOMAN . ASAHAN

I M R A N

NIM. 94314020451

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tipe kepemimpinan, menganalisis keteladanan kepemimpinan kepala madrasah, menganalisis komunikasi interpersonal kepala madrasah, dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.

Adapun jenis penelitian yang penulis gunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif ini menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan, wawancara, atau penelaahan dokumen.

Adapun hasil temuan penelitian diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu adalah Kolaborasi Tipologi Kepemimpinan dengan Sistem Kolektif Kolegial melalui Kepemimpinan Demokratis, Paternalis dan Kharismatik sehingga apapun yang didesain dalam menjalankan tugas kepemimpinannya selalu mendapat sambutan hangat baik dari guru, siswa, orang tua maupun masyarakat.
2. Keteladanan Kepemimpinan Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu dapat dilihat yang dilaksanakan kepala madrasah dari pola yang diterapkan Rasulullah Saw dalam kehidupan sehari-hari dengan 9 item yaitu Perilaku Sosial yang Baik, Lembut namun Tegas, Hidup Sederhana, Ketetapan Hati dan Sabar, Kepemimpinan-Administrasi-Konsultasi (musyawarah), Teratur dan Tertib, Mau Mendengarkan Kritik dan Saran, Memerangi Kelemahan, Memiliki Kualitas sebagai Pemimpin.
3. Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu dilihat dari yang sudah dilaksanakan pola etika komunikasi Islam yaitu "*Qaulan Sadīdan* (perkataan benar, lurus, jujur), *Qaulan Ma'rūfa* (perkataan yang baik), *Qaulan Karīma* (perkataan yang mulia), *Qaulan Maisyūra* (perkataan yang ringan), *Qaulan Layyina* (perkataan yang lemah lembut) dan *Qaulan Balīghan* (perkataan yang membekas pada jiwa, tepat sasaran, komunikatif, mudah mengerti).

4. Sedangkan Pembangunan Iklim Sekolah di Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu adalah “Iklim Terbuka” dengan keteladanan dan dapat dilihat dari *pertama* tipe Kepemimpinannya yang menggunakan sistem Kolektif Kolegial melalui tipe kolaborasi: Demokrasi, Paternalis dan Kharismatik, *kedua* Keteladanan Kepemimpinan dengan pola yang diterapkan Rasulullah Saw dalam kehidupan sehari-hari dengan 9 item, *ketiga* Komunikasi Interpersonal kepala madrasah dengan pola etika komunikasi Islam 6 item.

Hasil penelitian di atas bahwa Kepemimpinan, Keteladanan, Komunikasi interpersonal kepala madrasah dengan pembangunan Iklim Terbuka direkomendasikan untuk menjadi contoh/rujukan madrasah Al Washliyah lainnya baik di Kabupaten Asahan maupun di MAS Al Washliyah dimana saja berada.

THE HEADMASTER LEADERSHIP OF MADRASAH IN BUILDING THE
SCHOOL CLIMATE OF MADRASAH ALIYAH AL-WASHLIYAH 49 PASAR
LEMBU IN AIR JOMAN DISTRICT OF ASAHAN REGENCY

I M R A N

NIM. 94314020451

ABSTRACT

The purpose of this study was analyze the type of leadership, analyze the leadership exemplary of the Madrasah principal, analyze the interpersonal communication of the Madrasa principal, in building a school climate in Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu, Air Joman District, Asahan Regency.

The type of research that used the writer is a qualitative research. The methode that used on the qualitative research are observation, interviews, and document review.

The research findings include as the following:

1. The Leadership Type of the Headmaster of Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu is a Collaboration of Leadership Typology with the Collective Collegial System through Democratic, Paternalist and Charismatic Leadership so that whatever is designed to carry out its leadership duties always gets a warm welcome from teachers, students, parents and the social community.
2. Exemplary Leadership of the Head of Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu can be seen carried out by the head of the Madrasah from the pattern applied by the Prophet Muhammad in daily life with 9 items, namely Good Social Behavior, Gentle but Firm, Simple Life, Determination and Patience, Leadership -Administration-Consultation (Deliberation), Organized and Orderly, Willing to Listen to Criticisms and Suggestions, Combating Weaknesses, Having Quality as a Leader.
3. Interpersonal Communication of the Headmaster of Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu seen from the ethical patterns of Islamic communication, namely "Qaulan Sadidan (true, straight, honest words), Qaulan Ma'rufa (kind words), Qaulan Karima (noble words), Qaulan Maisyura (light words), Qaulan Layyina (gentle words) and Qaulan

Balighan (words that imprint on the soul, right on target, communicative, easy to understand).

4. Meanwhile, the Development of School Climate at Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu is an "Open Climate" with exemplary and can be seen from the first type of Leadership which uses the Collective Collegial system through the type of collaboration: Democracy, Paternalist and Charismatic, the second Leadership Exemplary with the pattern applied by Rasulullah Saw in daily life with 9 items, the third Interpersonal Communication of madrasah principals with Islamic communication ethics patterns 6 items.

The result of this research above that Leadership, Exemplary, Interpersonal Communication of Madrasah Principals with Open Climate development are recommended to be examples or references by All Al Washliyah madrasah in Asahan Regency and at Madrasah Aliyah of Al Washliyah wherever they are.

قيادة رئيس المدرسة في بناء المناخ المدرسي
في المدرسة العالية المحلية الوصلية الأهلية 49
باسار ليمبو بلدية أير جومان منطقة أساحان

عمران

رقم القيد. 94314020451

الملخص

كان الغرض من هذه الدراسة هي تحليل نوعية القيادة و تحليل القيادة المثالية لرئيس المدرسة ، وتحليل التواصل الشخصي لرئيس المدرسة في بناء مناخ مدرسي في مدرسة العالية المحلية الوصلية 49 باसार ليمبو أير جومان منطقة أساحان. و المنهج الذي يستخدمه الباحث هو نوع من البحث النوعي. و هذا المنهج يسلك عدة طرق، أي الملاحظات أو المقابلات أو مراجعة المستندات. تشمل نتائج الدراسة ما يلي:

1. نوعية قيادة لرئيس مدرسة العالية المحلية الوصلية 49 باसार ليمبو هي نموذج تعاوني للقيادة مع النظام الجماعي الجماعي من خلال القيادة الديمقراطية والأبوية والكاريزمية بحيث يلقي كل ما هو مصمم لتنفيذ واجباته القيادية ترحيبًا حارًا دائمًا من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.

2. يتمكن النظر إلى القيادة المثالية لرئيس المدرسة العالية المحلية الوصلية 49 باसार ليمبو من قبل رئيس المدرسة من النمط الذي طبقه النبي محمد صلى الله عليه و سلم في الحياة اليومية مع الحصول التسع ، وهي السلوك الاجتماعي الجيد ، اللطيف ولكن الحازم ، البسيط الحياة ، العزم والصبر ، القيادة - الإدارة - الاستشارات (التشاور) ، بشكل

منظم ومنظم ، على استعداد للاستماع إلى الانتقادات والاقتراحات ، ومكافحة نقاط الضعف ، والتأهل بالقيادة الممتازة اللائقة.

3. يتمكن النظر إلى التواصل الشخصي لمدير المدرسة العالية المحلية الوصلية 49 باسار ليمبو من خلال الأخلاقية للتواصل الإسلامي التي تم تنفيذها ، وهي "قولا سديدا" (كلام صحيح ومستقيم وصادق) ، و قولا معروفا (كلام لطيف) ، قولا كريما (كلام نبيل) ، و قولا ميسورا (كلام خفيف) و قولا لينا (كلام لطيف) و قولا بليغا (كلام الذي يؤثر في القلب و مباشر على الهدف ، التواصل ، سهل الفهم).

4. في حين أن تطور المناخ المدرسي في المدرسة العالية المحلية الوصلية 49 باسار ليمبو هو "مناخ مفتوح" نموذجي ويمكن رؤيته من النوع الأول من القيادة التي تستخدم النظام الجماعي الجماعي من خلال نوع التعاون: الديمقراطية ، الأبوية والكاريزمية ، وثانياً نموذج للقيادة مع النمط الذي طبقه النبي في الحياة اليومية بـ 9 عناصر ، والثالث التواصل الشخصي لمدير المدرسة الإسلامية مع أنماط أخلاقيات التواصل الإسلامي 6 بنود.

وكانت نتائج البحث أعلاه أن القيادة نموذجية

نتائج البحث أعلاه أن القيادة ، النموذجية ، التواصل الشخصي بين مدرء المدرسة مع تطوير المناخ المفتوح يوصى بها لتكون أمثلة / مراجع لمدارس الوصلية الأخرى في كل من مدرسة العالية المحلية الوصلية أينما كانوا.

DAFTAR ISI

	Hal
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	9
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Kegunaan Penelitian	11
 BAB II LANDASAN TEORITIS	 11
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah	11
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah	11
2. Model/Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah	22
3. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah	37
4. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam	40
5. Hakikat Komunikasi Kepemimpinan Kepala Madrasah	45
B. Membangun Iklim Sekolah	64
1. Definisi Iklim Sekolah	64
2. Karakteristik iklim sekolah yang baik	69
3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Membangun Iklim Sekolah	74
C. Kajian Terdahulu	105
 BAB III METODE PENELITIAN	 114
A. Pendekatan dan Metode Penelitian	114
B. Latar Penelitian	115
C. Sumber Data	116
D. Teknik Pengumpulan Data	116
E. Tehnik Analisa Data	127
F. Tehnik Penjaminan Keabsahan Data	128

BAB IV	DESKRIPSI DAN ANALISIS TEMUAN PENELITIAN	134
A.	TEMUAN UMUM	134
1.	Sejarah dan Perkembangan MAS Al Washliyah Pasar Lembu	134
2.	Visi, Misi dan Tujuan MAS Al Washliyah Pasar Lembu	137
3.	Sumber Daya MAS Al Washliyah Pasar Lembu	141
B.	TEMUAN KHUSUS	156
1.	Tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan	156
2.	Keteladanan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim Sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan	159
3.	Kepala madrasah membangun komunikasi interpersonal dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan	163
C.	ANALISIS TEMUAN PENELITIAN	167
1.	Analisis tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan	167
2.	Analisis keteladanan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan	180

3. Analisis kepala madrasah membangun komunikasi interpersonal dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan	191
D. KONSEP PARADIGMA	202
1. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu	202
2. Keteladanan Kepemimpinan Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu	205
3. Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu	210
4. Pembangunan Iklim Sekolah di Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu	214

BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN	
B. SARAN	

DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peran kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasarlembu kecamatan Air Joman dalam membangun iklim sekolah yang efektif perlu kerjasama yang baik dengan personil sekolah serta lingkungannya.

Menurut Hoy, Smith dan Swetlend, iklim sekolah dipahami sebagai manifestasi dari kepribadian sekolah yang dapat dievaluasi di dalam sebuah kontinum dari sekolah terbuka ke iklim sekolah tertutup. Iklim sekolah terbuka didasarkan pada rasa hormat, kepercayaan dan kejujuran, serta memberikan peluang kepada guru, manajemen sekolah dan peserta didik untuk terlibat secara konstruktif dan kooperatif dengan satu sama lain.¹

Uraian mengenai urgensi iklim sekolah didasarkan pada dampak yang dapat ditimbulkannya merujuk kepada beberapa berbagai penelitian. Freiberg menegaskan iklim sekolah dapat menjadi pengaruh positif pada kesehatan lingkungan belajar atau hambatan yang signifikan untuk belajar.

Menurut Marshall ada beberapa kesimpulan mengenai pentingnya iklim sekolah bagi berbagai pihak, yaitu : (1) iklim sekolah dapat mempengaruhi banyak orang di sekolah, (2) iklim sekolah di perkotaan beresiko tinggi menunjukkan bahwa lingkungan yang positif mendukung dan budaya sadar iklim sekolah signifikan dapat membentuk kesuksesan siswa perkotaan dalam memperoleh gelar akademik, (3) hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografis dapat meningkatkan prestasi dan mengurangi perilaku *maladaptive*, (4) iklim sekolah yang positif berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja bagi personil sekolah, (5) iklim sekolah dapat memainkan peran penting dalam menyediakan suasana sekolah yang sehat dan positif, (6) interaksi dari

¹Milner, Karen dan Khoza, Harriet, *A Comparison of Teachers Stress and Scholl Climate Across School with Different Matric Success Rate*, (South African Journal of Educational, 2008), h. 158

berbagai sekolah dan faktor iklim kelas dapat memberikan dukungan yang memungkinkan semua anggota komunitas sekolah untuk mengajar dan mengajar dengan optimal, (7) iklim sekolah termasuk kepercayaan, menghormati, saling mengerti kewajiban dan perhatian untuk kesejahteraan lainnya, memiliki pengaruh yang kuat terhadap pendidik dan peserta didik, hubungan antara peserta didik serta prestasi akademis dan kemajuan sekolah secara keseluruhan. Iklim sekolah yang positif merupakan lingkungan yang kaya untuk pertumbuhan pribadi dan keberhasilan akademik.² Iklim sekolah (*school climate*) menurut National School Climate Center (NSCC) didefinisikan sebagai “*school climate refers to the quality and character of school life. School climate is based on patterns of students', parents' and school personnel's experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures.*”³ Haynes sebagaimana dikutip oleh Hoffman et.al mendefinisikan iklim sekolah sebagai “*the quality and consistency of interpersonal interactions within the school community that influence children's cognitive, social and psychological development*”.⁴

Iklim sekolah yang memiliki pengaruh kuat menunjukkan bahwa masyarakat islam di Indonesia lebih banyak memasukkan anaknya belajar disekolah daripada madrasah, seolah-olah madrasah itu merupakan pendidikan nomor dua setelah sekolah pada kalangan masyarakat biasa⁵. Padahal pada undang undang system pendidikan nasional statusnya sama, hanya saja madrasah bercirikan agama.

Perihal kepemimpinan, khususnya kepemimpinan pendidikan menjadi salah satu *trending topic* dalam berbagai pembahasan, baik dalam forum

² Marshall, Megan L, *Defining Factors and Educational Influences. Center of Research on School Climate and Classroom Management Georgia State University*, (Examining School Climate, 2002), h. 2

³ Thapa et. al., *A Review of School Climate Research*, Jurnal Educational Research, Vol. XX No. X, 2013, h. 2.

⁴ Lorry L. Hoffman, *On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment*, Jurnal, Vol.5 No. 3, 2009.

⁵ Fata asyofi Yahya, *Manajemen Pesantren, Sekolah, Madrasah; "Problem mutu dan kualits Input Proses Out put"*. Jurnal Tarbawi Vol.VIII No1(2015) hlm 112.

diskusi maupun penelitian ilmiah. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu.⁶

Secara esensial pada dasarnya kepemimpinan adalah kajian konsep hubungan manusia yang berlangsung dimana saja berada dan kapan saja hubungan timbal balik itu terjadi baik secara kelompok maupun secara individu. Overton menjelaskan; "*leadership is the ability to get done with and through others while gaining their confidence and cooperation*".⁷

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah merupakan kualitas atau karakteristik yang dibangun oleh pengalaman warga sekolah dan berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi. Untuk membangun iklim sekolah yang nyaman perlu membangun kerjasama yang searah sehingga terbentuk iklim kerja yang kondusif di sekolah.⁸

Manusia yang melaksanakan proses kepemimpinan itu disebut pemimpin atau *leader*. Sedangkan manusia yang dipimpin adalah anggota atau pengikut, dalam berbagai tindakan seorang pemimpin mempengaruhi anggota, karena itu peran pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan manusia baik dalam keluarga maupun organisasi masyarakat maupun dalam suatu negara pada suatu bangsa.⁹

Di MAS Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan adalah lembaga pendidikan swasta dilingkungan Kemeterian Agama Kabupaten Asahan yang berbadan hukum dengan nomor AHU-10337.40.20.2015, dengan waktu belajar pagi hari dan memiliki Nomor Statistik Madrasah (NSM) 131212090001 dan Nomor Pokok Sekolah nasional (NPSN) 10204484, mempunyai 24(dua puluh empat) orang guru dan 1 (satu) orang kepala madrasah serta memiliki 6 (enam) tenaga kependidikan. Jumlah

⁶Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 288

⁷ Rodney Overton, *Leadership Made Simple*, (Singapura; Wharton Books, Pte.Ltd, 2002), h.3

⁸Sri Rohayu (D73214030), 2018 :*Hubungan Kepemimpinan Visioner Dengan Iklim Kerja Di SMP Negeri 32 Surabaya*.

⁹Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Ciputat: Press Group, 2010), h.47.

guru yang berpendidikan S1 sebanyak 22 (dua puluh dua) orang, 1 (satu) orang guru berstatus mahasiswa semester VIII, guru yang berpendidikan S2 sebanyak 1 (satu) orang dan kepala madrasah nya berpendidikan S2. Sedangkan tenaga kependidikan di MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan ini hanya 1 (satu) orang yang berpendidikan S1, 1 (satu) orang berpendidikan DIII, dan 4 (empat) orang berpendidikan SMA/ sederajat.⁹

Ada beberapa pertimbangan yang penting bagi kepemimpinan kepala sekolah yaitu;

1. Kepalasekolah/madrasah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf pengajar, pelajar, dan masyarakat luas.
2. Kepalasekolah/madrasah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja saja kerjanya .
3. Ia harus mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dari semua staf untuk mencapai tujuan.¹⁰

Penulis melakukan observasi dasar, melihat dan mengamati kepemimpinan kepala MAS Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan dalam membangun iklim sekolah yang dipandang masyarakat lebih baik dari madrasah, disini penulis menemukan bahwa kepala madrasah senantiasa memberikan bimbingan, arahan, latihan kepada seluruh warga madrasah, bahwa kepala madrasah memiliki tipe kepemimpinan yang senantiasa mengayomi seluruh warga madrasah sebagai pelayan bukan untuk dilayani tetapi melayani. Ini terlihat dari banyaknya kegiatan warga madrasah/sekolah seperti pengembangan bakat yang terjadwal ini dilakukan sebelum proses pembelajaran di mulai maupun dalam aktifitas pembelajaran.

Keunikan MAS Al Washliyah jika ditinjau dari kegiatan siswa antara lain Tahfidz Qur'an, pidato, latihan pembacaan takhtim, latihan fardhu kifayah, latihan pembacaan doa setiap siswa senantiasa dalam perhatian kepala

¹⁰ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, konsep, strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), h. 185

madrasah sebelum proses pembelajaran dimulai dan terlihat suasana yang saling mendukung dari seluruh elemen madrasah, serta kedisiplinan siswa baik dari segi waktu masuk ataupun pulang sekolah akan tetapi dari segi pakaian juga terlihat rapi. Kegiatan yang lebih menyentuh langsung kepada masyarakat juga diterapkan oleh kepala madrasah seperti siswa diberdayakan secara langsung untuk mengisi pengajian di perwiridan bapak-bapak dan perwiridan ibu-ibu. Ini menunjukkan kepemimpinan kepala madrasah mampu membangun komunikasi kepada seluruh warga baik komunikasi personal maupun komunikasi interpersonal dapat berlangsung dengan baik walaupun jabatan kepala madrasah sudah melampaui batas jabatan kepemimpinan yang diatur pada system pendidikan Al Washliyah (SPA) pada Majelis Pendidikan Al Washliyah.¹¹

Ada beberapa indikator iklim sekolah yang baik sebagai berikut:

1. Tujuan-tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh warga sekolah, ditetapkan dan diumumkan secara luas di sekolah.
2. Tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang dapat diukur.
3. Fasilitas-fasilitas fisik sekolah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak.
4. Sekolah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya.
5. Guru mau mengubah metode-metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan kepadanya.
6. Menciptakan relasi kekeluargaan dan kebersamaan.
7. Seluruh guru dan staf berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari.¹²

Kegiatan yang ada di MAS Al Washliyah jika ditinjau dari kegiatan guru-guru antara lain kedisiplinan guru dalam proses KBM terlihat sangat bagus, guru datang sebelum bel masuk berbunyi dan guru pulang setelah bel pulang berbunyi, dari pakaian guru terlihat rapi, dan guru membiasakan menyambut siswa di depan pagar sekolah, serta guru melaksanakan rapat rutin biasanya

¹¹. *Pedoman penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia dini, Pendidikan Dasar dan pendidikan Menengah Al Jam'iyatul Washliyah* thn.2012

¹² E. Mulyasa, *Manajemen&Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), cet. 5, h. 91

dalam satu bulan guru melaksanakan rapat sebanyak 2 (dua) kali, adanya arisan guru yang bertujuan memperkuat silaturahmi antara kepala madrasah dengan warga sekolah/madrasah dan kegiatan ini selalu dilaksanakan mulai dari tahun ajaran baru dan berakhir pada akhir tahun pelajaran.

Adapun program kerja kepala MAS Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan, diantaranya adalah pada tahun ajaran baru kepala madrasah membagi tugas guru, baik tugas mengajar ataupun tugas piket guru¹³. Program kerja harian diantaranya memeriksa absen guru, memeriksa dan mengatur kegiatan 10 K, memeriksa program pengajaran guru. Program kerja minggu diantaranya melaksanakan upacara bendera setiap hari senin, melaksanakan kegiatan senam kesehatan jasmani, memeriksa ruangan dan mengatur keadaan sarana dan prasarana yang ada di madrasah. Program bulanan diantaranya adalah melaksanakan pengajian guru dan pegawai, memeriksa daftar hadir guru dan pegawai, pelaporan keuangan, evaluasi terhadap penggunaan alat-alat madrasah, melaksanakan arisan bulanan guru dan pegawai. Program semester diantaranya adalah perbaikan sarana dan prasarana madrasah jika diperlukan, menyelenggarakan ujian semester, evaluasi kegiatan ekstrakurikuler, penyerahan raport siswa, mengadakan rapat guru dan orang tua/wali siswa dengan tujuan agar terjalinnya komunikasi antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan orang tua siswa dan kepala madrasah, guru dengan orang tua/wali siswa. Program akhir tahun diantaranya adalah melaksanakan ujian akhir semester, rapat kenaikan kelas bertujuan agar ada komunikasi perkembangan siswa antara kepala madrasah dengan guru dan wali kelasnya, pengisian raport, pembentukan panitia penerimaan siswa baru dan menyusun program tahunan. Jika ada hari besar nasional seperti hari Lahir pancasila, hari pendidikan nasional, Ulang Tahun Kemerdekaan RI, hari kesaktian Pancasila, kepala madrasah mengintruksikan untuk melaksanakan upacara bendera.¹⁴

¹³Dokumentasi hasil Rapat kepala madrasah dan dewan guru Aliyah Alwashliyah. 17 Juli 2019.

¹⁴Program Kerja Kepala MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan, tanggal 18 Juli 2016

Namun, dalam kepemimpinan kepala madrasah ini terdapat juga guru yang tidak menjalankan tugas dan pokoknya sebagai seorang guru. Ini terlihat terdapat guru yang kurang disiplin seperti terlambat, tidak disiplin dalam pembelajaran, tidak lengkapnya administrasi guru. Dan terdapat juga siswa yang sering terlambat masuk belajar. Tetapi dalam memimpin organisasi sekolah kepala madrasah kelihatannya senantiasa mampu membangun iklim sekolah yang kondusif, terlihat dari cara kepala madrasah memberikan bimbingan, motivasi, nasehat dan latihan kepada seluruh warga madrasah dengan santun dan berwibawa.

Berdasarkan permasalahan di atas, judul penelitian ini adalah; “KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN IKLIM SEKOLAH DI MADRASAH ALIYAH AL-WASHLIYAH⁴⁹ PASAR LEMBU KABUPATEN ASAHAN”.

B. Fokus Masalah

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pembatasan masalah penelitian diantaranya adalah:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan kepala madrasah. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksudkan untuk membentuk perilaku sesuai dengan kehendak kita.¹⁵ kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga kepala sekolah harus memiliki wawasan dan tujuan yang jelas untuk perbaikan pendidikan dan memiliki gagasan pembaharuan serta mampu mengakomodasikan pembaharuan lainnya.¹⁶ Dalam penelitian ini, kepemimpinan kepala madrasah di MAS Al Washliyah Pasar Lembu ini adalah ingin menelusuri tentang

¹⁵ Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1996), cet.1, h. 233

¹⁶ Soewardji Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1992), h. 20

kepemimpinan yang dilakukannya dalam mengelola madrasah, apakah partisipatif, kharismatik, paternalistik, atau berorientasi kepada tujuan.

2. Membangun Iklim Sekolah

Membangun iklim sekolah adalah seluruh upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman dan kondusif. Dalam penelitian ini, iklim sekolah yang baik yaitu Visi dan misi madrasah mengarah/mencerminkan kepada keunggulan madrasah, sarana dan prasarana yang baik, lingkungan madrasah, guru dan siswa merasa memiliki madrasah oleh karena itu pada penelitian ini perlu menelusuri iklim sekolah yang bagaimana yang dibangun pimpinan.

Adapun fokus masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.
2. Keteladanan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.
3. Komunikasi interpersonal kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.

C. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan Kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di madrasah Aliyah Al – Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan. Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan menjadi beberapa sub yaitu:

1. Bagaimana tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan ?

2. Bagaimana keteladanan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan ?
3. Bagaimana komunikasi interpersonal kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini hendak mencari dan menemukan jawaban dari rumusan masalah yaitu:

1. Menganalisis tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.
2. Menganalisis keteladanan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.
3. Menganalisis komunikasi interpersonal kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.

E. Kegunaan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna untuk :

1. Mendapatkan formulasi teoritik yang berkaitan dengan aspek internal Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.
2. Menemukan keteladanan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah, yang bisa nantinya sebagai bahan perbandingan kepala madrasah/sekolah dalam memimpin organisasi sekolah/madrasah di lembaga pendidikan lainnya.

3. Upaya memperkaya khazanah keilmuan penulis dan kepustakaan Islam, agar menjadi bahan bacaan yang berguna bagi guru, kepala sekolah/madrasah dalam memimpin sekolah/madrasah.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Proses menyatakan bahwa pemimpin memengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Hal ini menekankan bahwa kepemimpinan itu tidak bersifat linear dan bukan peristiwa satu arah, tetapi merupakan peristiwa yang interaktif.¹⁷

Kepemimpinan hanya dapat menjelma secara sesungguhnya jika ditampilkan oleh seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin dan menjalankan kepemimpinan. Dia berkemampuan mempengaruhi pendirian atau pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.¹⁸

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksudkan untuk membentuk perilaku sesuai dengan kehendak kita.¹⁹ Sedangkan menurut Syafaruddin, kepemimpinan merupakan gejala alamiah yang sudah berlangsung lama dalam perilaku manusia sebagai makhluk berbudaya. Kepemimpinan dapat berlangsung dalam setiap tempat dan keadaan. Manakala kepemimpinan itu berlangsung dalam interaksi pendidikan dan anak didik, maka proses kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*).²⁰

¹⁷ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktek*, terj. Ati Cahayani, (Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media, 2013), h. 5

¹⁸ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 3

¹⁹ Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1996), cet.1, h. 233

²⁰ Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Ciputat: Quantum Teaching Ciputat Press Group, 2010), h. 85

Sebagai pemimpin pendidikan, maka kepala sekolah adalah tergolong pemimpin resmi (*formal leader*) atau pemimpin sebagai kedudukan (*status leader*). Dalam kedudukannya sebagai pemimpin pendidikan yang resmi kepala sekolah diangkat dan ditetapkan secara resmi sehingga bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, ketenagaan, kesiswaan, gedung, dan halaman (sarana dan prasarana), keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, di samping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran.²¹

Ngalim Purwanto mendefinisikan kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela penuh semangat, ada kegembiraan batin serta merasa tidak terpaksa.²²

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya) sehingga orang lain tersebut bertindak laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut.²³

Beberapa pendapat ahli tentang pengertian kepemimpinan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Menurut George R. Terry (1972:458): Kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang bisa mempengaruhi orang-orang agar bisa diarahkan dalam mencapai suatu tujuan dalam organisasi.
- b. Kepemimpinan Menurut Stoner: Kepemimpinan adalah suatu proses yang mengenai suatu pengarahan dan juga suatu usaha supaya mampu mempengaruhi suatu kegiatan yang bisa berhubungan dengan suatu anggota kelompoknya.

²¹ *Ibid*, h. 86

²² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), h. 26.

²³ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 250

- c. Kepemimpinan Menurut Jacobs dan Jacques (1990:281): Kepemimpinan adalah suatu proses untuk memberi arti terhadap suatu usaha yang kolektif yang mampu mengakibatkan suatu kesediaan dalam melakukan suatu usaha yang memang diinginkan demi mencapai suatu sasaran.
- d. Kepemimpinan Menurut Hemhiel dan Coons (1957:7): Kepemimpinan adalah suatu perilaku yang berasal dari individu seseorang yang mampu memimpin suatu aktivitas-aktivitas pada suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama-sama (*shared goal*).
- e. Kepemimpinan Menurut Ralph M. Stogdill: Kepemimpinan adalah sesuatu terjadinya proses untuk mempengaruhi suatu kegiatan-kegiatan yang berasal dari sekelompok orang yang memang terorganisasi di dalam suatu usaha yang mereka telah menetapkan demi mencapai suatu tujuan.
- f. Kepemimpinan Menurut Rauch dan Behling (1984:46): Kepemimpinan adalah suatu proses yang mampu mempengaruhi suatu aktivitas-aktivitas yang berasal dari sebuah kelompok yang sudah diorganisasikan ke suatu arah dalam pencapaian suatu tujuan.
- g. Kepemimpinan Menurut Wexley dan Yuki (1977):Kepemimpinan adalah suatu hal yang mampu mempengaruhi orang lain agar orang lain tersebut lebih untuk berusaha dalam mengarahkan tenaganya dalam menjalani tugasnya atau juga merubah suatu tingkah laku dari mereka.²⁴
- h. Menurut M. Karyadi dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan menyatakan, Kepemimpinan adalah memproduksi dan memancarkan pengaruh terhadap kelompok-kelompok orang-orang tertentu sehingga mereka bersedia (*willing*) untuk berubah pikiran, pandangan, sikap, kepercayaan, dan sebagainya.²⁵
- i. Menurut DR. Hadari Nawawi didalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan Menurut Islam mengatakan, Kepemimpinan adalah

²⁴<https://www.satujam.com/pengertian-kepemimpinan/diupload tanggal 09 Januari 2017>

²⁵ M. Karyadi, *Kepemimpinan*, (Bandung: Karya Nusantara, 1989), h. 3

sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri.²⁶

- j. Menurut Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian hingga/rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.²⁷

Miftah Toha mengatakan bahwa “Kepemimpinan (*leadership*) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.”²⁸

Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dan pengaruh sengaja dilakukan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas dan relasi-relasi di dalam sebuah organisasi. Perbedaan definisi tersebut terletak pada siapa yang menggunakan pengaruh, cara menggunakan pengaruh dan sasaran yang ingin dicapai pengaruh dan hasil dari usaha menggunakan pengaruh.²⁹

Definisi kepemimpinan menurut Stogdill, ada berbagai macam definisi tampaknya suatu bukti kurang adanya persesuaian mengenai arti konsep, kepemimpinan dengan demikian, definisi berbagai kepemimpinan itu hanya dapat dipergunakan sebagai penampung berbagai maksud kepemimpinan. Bahkan Laidlaw menolak untuk memberikan definisi kepemimpinan . Ia menyatakan, seperti halnya lebih baik kita memahami kesehatan jika anda

²⁶Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 1993), h. 28

²⁷Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta:Bina Aksara, 1988), h. 1

²⁸Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1999), h. 89

²⁹Gomes Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1997), h. 54

dalam keadaan sehat, sedangkan yang berada dalam kondisi sehat merasakan masihadanya kekurangan.³⁰

Organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggota-anggotanya, sedangkan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang baik kan sulit mendapatkan kepercayaan dari para anggota nya. Organisasi tersebut akan kacau dan tujuan organisasinya tidak akan tercapai.

Stogdill melakukan pendekatan terhadap masalah definisi kepemimpinan dari asumsi dasar, bahwa kesamaan definisi itu adalah sekadar menyiapkan skema kategorisasi kepemimpinan secara garis besar. Kategorisasi itu adalah:

1. Sebagai fokus proses kelompok;
2. Sebagai kepribadian dan pengaruhnya;
3. Sebagai seni meningkatkan kepatuhan;
4. Sebagai usaha meningkatkan pengaruh;
5. Sebagai tindakan atau prilaku;
6. Sebagai bentuk persuasi;
7. Sebagai pengaruh dan interkasi;
8. Sebagai deferensiasi peran;
9. Sebagai inisiasi dan struktur.³¹

Untuk memperoleh gambaran tentang keragaman definisi kepemimpinan, di bawah ini di kemukan beberapa definisi kepemimpinan, di antaranya:

1. kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk memengaruhi pihak lain berbuat sesuai dengan kehendak orang itu, Meskipun pihak lain itu tidak menghendaknya.
2. kepemimpinan adalah rangkaian aktivitas penataan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang ketika menjabat sebagai pimpinan dalam suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku orang lain, khususnya bawahannya agar berpikir dan bertindak

³⁰ Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*, Jakarta: PT Rajawali Pers, 2009, h. 284

³¹ *Ibid*, hal. 285

sedemikian rupa sehingga dapat memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain untuk diarahkan mewujudkan tujuan organisasi.
5. kepemimpinan adalah suatu proses memberikan pengaruh terhadap berbagai kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai target.³²

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi bergantung dari konsep kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya konsep kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula; sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep kepemimpinan yang dipergunakan.

Ditinjau dari perkembangannya, Thierauf, Kiekamp, dan Geeding (1990), mengemukakan adanya tiga konsep kepemimpinan, yaitu: 1) *leadership is within the individual leader*, 2) *leadership is function of the group*, and 3) *leadership is function of the situation*. *Leadership is within the individual leader*, adalah suatu konsep yang memandang bahwa kepemimpinan sebagai suatu kemampuan berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir oleh seorang pemimpin. Sedangkan *leadership is function of the group*, adalah suatu konsep yang memandang bahwa esensi kepemimpinan lebih ditekankan pada sifat suatu kelompok daripada sifat pribadi pemimpin. Sementara itu, *leadership is junction of the situation*, adalah suatu konsep yang memandang bahwa kepemimpinan sebagai interaksi dari berbagai faktor internal dan faktor eksternal organisasi.

Ada dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 28 Tahun 2010, Pasal 1 ayat 1 BAB I Ketentuan Umum, menyebutkan bahwa kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak

³²*Ibid*, h. 285

luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah liyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).

Kebutuhan kepala sekolah berkarakter di Indonesia pada dasarnya telah tertuang pada Permendiknas No. 13 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam Permendiknas disebutkan bahwa kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi dasar, yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Pada kompetensi kepribadian (*personality competence*) disebutkan indikator pencapaiannya meliputi: (1) berakhlak mulia, dengan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah; (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah; dan (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan (Permendiknas No. 13/2007).

Definisi kepala sekolah menurut Wahjosumijo yaitu kepala sekolah terdiri dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala dapat di artikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar,

atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³³

Menurut Suharsimi Arikunto, kepala sekolah dapat sebagai pemilik sekolah, karena kepala sekolah sangat paham dengan kehidupan sekolah sehari-hari. Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan atau Yayasan) tetapi untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, seorang kepala sekolah perlu diterima oleh guru-guru yang dipimpinnya.³⁴

Menurut Soewardji Lazaruth, kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga kepala sekolah harus memiliki wawasan dan tujuan yang jelas untuk perbaikan pendidikan dan memiliki gagasan pembaharuan serta mampu mengakomodasikan pembaharuan lainnya.³⁵

Kepemimpinan pimpinan sekolah secara umum telah bicarakan tentang konsep teori-teori kepemimpinan. Semua nya itu menjadi dasar dalam usaha membahas konsep kepemimpinan pendidikan, dalam konsep kepemimpinan telah di kemukakan berbagai variabel yang menentukan keberhasilan seseorang pemimpin antara lain: perilaku pemimpin, tingkat kedewasaan yang di pimpin, dan situasi waktu kepemimpinan itu di laksanakan.³⁶

Bagi bangsa Indonesia variabel kepemimpinan itu lebih kompleks mengingat bangsa Indonesia merupakan bangsa yang mengalami berbagai perubahan, factor-faktor ini merupakan variable-variabel yang turut menentukan kepemimpinannya di Indonesia. Beberapa di antara variabel-variabel itu adalah:

³³ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 83

³⁴ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Bina Aksara, 2001), h. 86

³⁵ Soewardji Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1992), h. 20

³⁶ Veithzal Rivai, *Education....*, h. 292

- a. nilai- nilai ideology pancasila.
- b. nilai-nilai budaya dan pancasila.
- c. nilai-nilai pancasila.
- d. pengaruh ajaran barat, kebudayaan Cina, sistem Jepang dan teknologi masa kini.³⁷

Dalam bidang pendidikan muncul tokoh-tokoh yang sangat berpengaruh memajukan anak bangsa melalui pendidikan nasional seperti K.H. Ahmad Dahlan melalui organisasi Muhammadiyah memajukan generasi berfikir realistis dan dinamis. Ki Hajar Dewantara dari Perguruan Taman Siswa melalui semboyannya didepan mejadi contoh teladan, Ingarso sungtulodo, ditengah memberi bimbingan ing madyo mangun karso, dan arahan dan dibelakang mendorong semangat, tut wuri handayani. Muhammad Syafei yang melahirkan berbagai teori dan konsepsi pendidikan keterampilan dengan mendirikan lembaga pendidikan di Kayu Tanam Indonesia. Konsepsi pendidikan yang diketengahkan oleh tokoh-tokoh tersebut merupakan contoh tentang hasil (produk) yang di pengaruhi oleh variabel-variabel perilaku kehidupan bangsa Indonesia juga sebagai tokoh perjuangan pada zamannya yang berpedoman kepada semboyan di antaranya:

- a. *Lawan sastra negeri mulia.*
- b. *Suci tata ngesti tunggal* (dengan kesucian batin dan teraturnya hidup lahir kita mengejar kesempurnaan).
- c. *Tut wuri handayani*
- d. Kita berhamba kepada sang anak.
- e. *Rawe-rawe rantas malang-malang putung* (segala yang menghalangi akan hancur).³⁸

Demikian juga Moh. Syafei dengan lembaga pendidikannya INS Kayu Tanam melahirkan konsepsi pendidikan yang dapat membantu masyarakat

³⁷*Ibid*, h. 292

³⁸*Ibid*, h. 293

Indonesia mampu bekerja sendiri. Ini terlihat dari tujuan sekolah tersebut, yaitu:

- a. Mendidik anak agar mampu berpikir secara rasional.
- b. Mendidik anak agar mampu bekerja secara teratur dan sungguh-sungguh.
- c. Mendidik anak agar menjadi manusia berwatak.³⁹

Di samping kedua tokoh tersebut masih banyak juga tokoh pendidikan perempuan, seperti R.A. Kartini, Raden Dewi Sartika, Rohana Kudus merumuskan gagasan untuk memajukan anak bangsa dari kaum wanita. Dalam masa kemerdekaan Indonesia (1945-1950) banyak pemimpin pendidikan Indonesia yang menonjol melahirkan berbagai konsepsi pendidikan di Indonesia, seperti Mr. Suwandi, Samud yang berusaha pendidikan dan pengajaran dengan kebutuhan dan cita-cita bangsa Indonesia. Pada masa Mr. Suwandi menjabat Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI (2 Oktober 1946 - 27 Juni 1947) lahir pedoman 10 dasar pendidikan dan pengajaran yang berinteraksikan Pancasila. Sifat-sifat yang diutamakan sebagai dasar pendidikan ialah sebagai berikut:

- a. Perasaan bakti kepada Tuhan YME.
- b. Perasaan cinta kepada alam.
- c. Perasaan cinta kepada Negara.
- d. Perasaan cinta dan hormat kepada ibu dan bapak.
- e. Perasaan cinta kepada bangsa dan kebudayaan.
- f. Perasaan berhak dan wajib ikut memajukan negaranya menurut pembawaan dan kekuatannya.⁴⁰

Baik pemimpin pemerintah Republik Indonesia maupun pemimpin pendidikan Indonesia berusaha untuk melahirkan suatu konsepsi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai budaya bangsa Indonesia. Dari pihak pemerintah melahirkan keputusan Menteri Soewandi tanggal 1 Maret 1946, Nomor: 104/BhgO, telah dibentuk suatu panitia penyelidikan pengajaran

³⁹*Ibid*, h. 293

⁴⁰*Ibid*, h. 293

di bawah pimpinan Ki Hajar Dewantara dan penulis Soeganda Poerbakawaca. Keputusan itu mengenai hal-hal sebagai berikut:

- a. Merencanakan susunan baru demi tiap macam sekolah.
- b. Menetapkan bahan-bahan pengajaran dengan menimbang keperluan yang praktis dan jangan terlalu berat.
- c. Menyiapkan rencana-rencana pelajaran untuk tiap sekolah dan tiap kelas disertai dengan daftar-daftar dan keterangan-keterangan yang lengkap.⁴¹

Kepala sekolah/madrasah harus memiliki keyakinan atau pendirian untuk dapat bekerja sebagaimana yang dituntut baginya. Berikut adalah keyakinan/pendirian yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah untuk dapat berkinerja sebagaimana diharapkan, antara lain adalah:

- a. Kepala sekolah yakin bahwa bekerja adalah ibadah
- b. Semua pengaruh yang dimilikinya digunakan semata-mata demi kepentingan peserta didik, bukan untuk kepentingan lain
- c. Semua orang dapat dididik dan semua peserta didik dapat belajar.
- d. Kepala sekolah harus yakin bahwa anggota sekolahnya memerlukan standar, harapan dan kinerja bermutu tinggi.
- e. Kepala sekolah harus meyakini tentang pentingnya pengikutsertaan seluruh anggota komunitas sekolah.
- f. Kepala sekolah meyakini tentang perlunya pengembangan professional sebagai bagian integral peningkatan sekolah.
- g. Kepala sekolah harus yakin bahwa keragaman komunitas sekolah memperkaya sekolah.
- h. Kepala sekolah berpendirian bahwa lingkungan belajar harus aman, sehat dan suportif.⁴²

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya

⁴¹*Ibid*, h. 294

⁴²*Ibid*, hal. 305

sebagai pemimpin.⁴³ Harapan yang segera muncul dari para guru, pengajar siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan sekolah, selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Kepala madrasah sebagai pemimpin jalannya suatu organisasi (sekolah/madrasah) harus mendengarkan masukan, saran dan keluhan-keluhannya warga madrasah, dikarenakan pemimpin itu adalah memberi layanan arahan bimbingan, bukan atas dasar perintah dan kekuasaan karena kekuasaan bukan tujuan dan tidak kekal abadi.

Berdasarkan dari pengertian diatas, dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah upaya memengaruhi orang lain untuk patuh dan taat terhadap perintah yang dibuat untuk mencapai tujuan bersama pada suatu lembaga pendidikan baik SD/MI, SMP/MTs maupun SMA/MA. Dan kepala sekolah/madrasah harus mempunyai keyakinan atau pendirian bahwa dia mampu untuk mengelola dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif, aman, sehat dan suportif serta bersih. Dalam hal ini kepala madrasah diangkat oleh Pimpinan Ranting organisasi Al Jam'iyatul Washliyah Kecamatan Air Joman melalui Majelis Pendidikan Washliyah Kecamatan Air Joman.

2. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah

Model-model dalam kepemimpinan di antaranya sebagai berikut:⁴⁴

1. *Least Preferred Coworker (LPC)*.

Model ini dikemukakan oleh Fred E. Fiedler. Menurut beliau bentuk leadership tergantung pada kehendak yang menguntungkan dari suatu situasi. LPC model menganggap bahwa perilaku pemimpin itu stabil dan tidak dapat mengubahnya. Model ini dibagi menjadi 2 model kepemimpinan:

⁴³ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: Elkaf, 2006, h. 133

⁴⁴ Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 1996, h. 237-240

- a. *Task Oriented* (Hampir sama dengan pengelompokan *Job Centered/initiating structure*)

Di sini gaya memimpin diorientasikan pada tugas-tugas yang harus dilaksanakan bawahan.

- b. *Relationship Oriented* (Hampir sama dengan pengelompokan *employee/Consideration*).

Di sini juga diperhatikan hubungan baik antara dia dengan bawahannya. Ia jaga hubungan itu sehingga tetap mesra dan akan menghasilkan produktivitas yang baik bagi perusahaan.

2. *The Path-Goal Model*

Tugas leader adalah menjelaskan kepada bawahan tentang jalan menuju tujuan, apa yang diharapkan bawahan dan menunjukkan kepada mereka kegunaan tugas-tugas yang mereka lakukan untuk mencapai tujuan.

3. *The Participation Model* (Model Partisipasi)

Di sini dibahas seberapa jauh bawahan dibolehkan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Ada 5 (lima) tingkat partisipasi, antara lain adalah:

1. keputusan diambil dari atas saja, tidak ada input dari bawahan (*Autocratic*)
2. Informasi diminta dari bawahan, keputusan diambil sendiri oleh atasan.
3. Keputusan dari atasan saja, tidak ada dari bawahan (*Consultative*)
4. Pimpinan berdiskusi dengan bawahan, informasi dibagi rata, keputusan tetap ditangan atasan.
5. Atasan dan bawahan diskusi dan mengambil keputusan bersama (*Group*)

Disisi lain, model kepemimpinan seorang pemimpin dapat digambarkan oleh beberapa ahli diantaranya adalah:

- Model Kepemimpinan menurut *Walter P. Von Wartburg*.⁴⁵

Menurut salah satu pendapat kepemimpinan hanya dapat diajarkan melalui pemberian contoh "*Leadership can only be taught by example*". Untuk itulah

⁴⁵*Ibid*, h. 246

Von Wartburg menggunakan pendekatan unik dalam merumuskan sifat-sifat kepemimpinan yang disebutnya “*Common Sense leadership*” adalah gambaran model holistic, dipakai dalam: membahas ketidakpastian.

Menurut Von Wartburg, *common sense leadership* dikelompokkan dalam 5 golongan sebagai berikut:

1. Rumusan Utama (*Main Ingredient*)
 1. Pemimpin harus memiliki prinsip
 2. pemimpin harus toleran
 3. Pemimpin harus berani mengambil keputusan dan resiko.
- 2 Sifat Utama (*Main character*)
 1. Pemimpin harus mempunyai karakter yang baik
 2. Pemimpin harus memiliki kekuasaan
 3. pemimpin harus berani bertanggung jawab dan mampu mengendalikan diri.
- 3 Tugas Utama (*Task*)
 1. Harus memiliki visi, strategi, budaya dan tujuan.
 2. Pemimpin harus membuat skala prioritas
 3. Melakukan monitoring
- 4 Pandangan ke dalam (*Insight*)
 1. Pemimpin harus bisa dipercaya
 2. harus menerapkan kegiatan perencanaan, dan penganggaran
 3. Pemimpin harus berupaya menjaga dan mencapai kualitas.
- 5 Pandangan ke luar (*Outsight*)
 1. pemimpin harus mampu bersaing
 2. pemimpin harus mentaati dan menghargai hukum
 3. pemimpin harus memiliki kesadaran yang baik.⁴⁶

⁴⁶*Ibid*, h. 247

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut ini:

1. Mampu memberdayakan pendidikan dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
5. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
6. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁴⁷

Agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam membicarakan permasalahan kepemimpinan, maka tidak terlepas dari perilaku dan tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan merupakan suplemen untuk melihat hakikat kepemimpinan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang Autokratik

Kata autokratik atau otokratik dapat diterjemahkan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, pemikirannya dipandang benar, keras kepala, keputusan bersifat dipaksakan. Ciri-ciri kepemimpinan otokratik antara lain:

- a. Mengandalkan kepada kekuatan atau kekuasaan yang melekat pada dirinya.
- b. Menganggap dirinya paling berkuasa.

⁴⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, h. 18

c. Menganggap dirinya paling mengetahui segala persoalan, orang lain dianggap tidak tahu.

d. Jauh dari kewibawaan.⁴⁸

2. Kepemimpinan yang Laissezfaire

Tipe pemimpin ini membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya, tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya.

Ciri-ciri kepemimpinan ini antara lain:

a. Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

b. Pimpinan tidak ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok.

c. Semua pekerjaan dan tanggungjawab dilimpahkan kepada bawahan.

3. Kepemimpinan yang Demokratis

Tipe kepemimpinan ini sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin demokratis selalu menstimulus anggotanya untuk bekerja secara kooperatif. Ciri-ciri kepemimpinan ini, antara lain:

a. Dalam bertindak, selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya.

b. Mempunyai kepercayaan diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula kepada anggota-anggotanya.

c. Selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan.

4. Kepemimpinan yang Paternalistik

Pemimpin tipe ini dengan melakukan pendekatan ke-bapak-an. Dengan sifat-sifat antara lain:

a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak tahu atau belum dewasa.

b. Bersikap selalu melindungi.

⁴⁸ Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2016, h. 58

- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.

5. Kepemimpinan yang Kharismatik

Kepemimpinan pada tipe ini sangat dominan dipengaruhi oleh moral. Karakteristik terpentingnya adalah berupa *humility, relation power, autonomy, moral development of followers*, dan *emulation of leader's service orientation*.

6. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *nondirective*. Pemimpin yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya sedikit menyajikan informasi mengenai sesuatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk strategi pengembangan dan pemecahannya.⁴⁹

7. Kepemimpinan Berorientasi pada Tujuan

Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau sasaran. Penganut pendekatan ini meminta bawahan untuk memusatkan perhatiannya pada tujuan yang ada.

8. Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan militeristik tidak hanya terdapat di kalangan militer saja, tetapi banyak juga terdapat pada instansi sipil (non militer). Ciri-ciri kepemimpinan ini antara lain:

- a. Dalam komunikasi lebih banyak mempergunakan saluran formal.
- b. Dalam menggerakkan bawahan dengan sistem komando, baik secara lisan ataupun tindakan.
- c. Segala sesuatu bersifat formal.⁵⁰

⁴⁹*Ibid*, h. 62

⁵⁰*Ibid*, h. 63

Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam era desentralisasi pendidikan, diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, sebagai berikut:⁵¹

1. Fokus pada kelompok

Kepemimpinan kepala sekolah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak menfokuskan kepada individu.

2. Melimpahkan wewenang

Seorang kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang memutuskannya.

3. Merangsang kreativitas

Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja, apakah itu dalam menghasilkan barang atau menghasilkan jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja.

4. Memberi semangat dan motivasi

Seorang pimpinan pendidikan harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik.

5. Kreatif dan proaktif

Seorang kepala sekolah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah.

6. Memperhatikan sumber daya manusia

Sumber daya yang paling utama dan paling berharga dalam setiap organisasi adalah orang atau manusianya. Oleh karena itu, SDM harus selalu mendapat perhatian yang besar dari pimpinan pendidikan dalam arti

⁵¹ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), cet. 5, h. 49

selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuan-kemampuannya selalu meningkat dari waktu ke waktu.

7. Membangun karakter

Karakter suatu organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orangnya. Sikap dan perilaku organisasi yang cenderung menimbulkan rasa senang dan puas pada pihak pelanggan-pelanggannya perlu dibina oleh pimpinan.

8. Bekerjasama dengan masyarakat

Dalam era desentralisasi pendidikan sekarang ini kerja sama dengan masyarakat sudah menjadi bagian penting dalam mengendalikan roda perjalanan organisasi pendidikan.⁵²

Untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah bercermin dari pola kepemimpinan Rasulullah Saw, maka karakteristik dari pimpinan pada institusi pendidikan yang berbasis kenabian adalah:

1. Kemampuan dalam menerapkan nuansa institusi Islami, seperti berbusana muslim-muslimah
2. Kemampuan dalam meyakinkan prinsip tauhid dan keimanan kepada para pegawai, pendidik, dan peserta didik
3. Kemampuan dalam meyakinkan perlunya prinsip keikhlasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan
4. Kemampuan dalam meyakinkan perlunya meningkatkan rasa ketaqwaan sebagai tipe manusia mulia di sisi Allah swt
5. Kemampuan meyakinkan prinsip ibadah dalam menjalankan semua aktifitas pendidikan
6. Kemampuan untuk mempengaruhi bawahan untuk mau bekerja sama dalam peningkatan mutu pendidikan
7. Kemampuan dalam bidang manajemen dan manajerial
8. Kemampuan berorganisasi

⁵²*Ibid*, h. 54

9. Kemampuan menentukan visi, misi, tujuan dan target
10. Kemampuan strategi pengembangan
11. Kemampuan dalam manajemen konflik
12. Kemampuan dalam mengembangkan SDM
13. Kemampuan mengambil keputusan dengan baik
14. Kemampuan dalam membina moral pegawai
15. Kemampuan dalam beradaptasi dengan lingkungan internal dan eksternal sekolah
16. Kemampuan menjadikan dirinya sebagai contoh/teladan
17. Kemampuan berkomunikasi dengan baik
18. Kemampuan dalam menerapkan prinsip keadilan pada seluruh tenaga kepegawaian
19. Kemampuan menghadapi berbagai problematika
20. Kemampuan membangun dan menggalang *teamwork* yang cerdas dan kompak
21. Kemampuan meningkatkan aktivitas inovatif, kreatif dan kontributif
22. Kemampuan peningkatan wawasan civitas akademika institusi pendidikan
23. Kemampuan dalam membina hubungan yang harmonis antara dirinya dengan sang Pencipta, manusia, dalam alam sekitarnya.⁵³

Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan kedalam empat macam pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan menurut pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)
Pendekatan ini mengatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan

⁵³ Samsul Nizar dan Zaenal Efendi Hasibuan, *Hadis Tarbawi Membangun Kerangka Pendidikan Ideal perspektif Rasulullah*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2011), h. 217

pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan.⁵⁴

2. Pendekatan sifat (*trait approach*) Keberhasilan atau kegagalan seseorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin. Sifat-sifat itu ada pada seseorang karena pembawaan dan keturunan. Jadi, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Banyak ahli yang telah berusaha meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat baik manakah yang diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat sukses dalam kepemimpinannya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan atau keterampilan (*skills*) pribadi pemimpin.⁵⁵
3. Pendekatan perilaku (*behaviour approach*) Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.⁵⁶
4. Pendekatan situasional (*situational approach*) Pendekatan situasional biasa disebut dengan pendekatan *kontingensi*. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau

⁵⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), h. 20-21

⁵⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987), h. 31

⁵⁶ *Ibid*, h. 32

lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda, semangat, watak dan situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.⁵⁷

Ada beberapa kriteria kepala sekolah yang **efektif** dalam memimpin sekolahnya, diantaranya adalah:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁵⁸

Ada beberapa Tipe-tipe/model kepemimpinan diantaranya adalah sebagai berikut:⁵⁹

1. Tipe Kepemimpinan Autokrasi

Tipe Kepemimpinan autokrasi, yaitu pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Pemimpin autokrasi adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan

⁵⁷ *Ibid*, h. 39

⁵⁸ Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 157

⁵⁹ Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014),

penghargaan ataupun menghukum. Pemimpin yang autokrasi menggunakan otoritasnya sebagai pegangan atau hanya sebagai alat agar sesuatunya dapat diselesaikan.

Ciri-ciri pemimpin yang autokrasi diantaranya:

- a. menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- b. mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. menganggap bawahan hanya sebagai alat;
- d. tidak menerima kritik, saran, dan pendapat;
- e. bergantung pada kekuasaan formalnya;
- f. menggunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Ciri-ciri pemimpin militeristik, yaitu:

- a. menggunakan sistem pemerintah untuk menggerakkan bawahannya;
- b. senang bergantung pada pangkat dan jabatannya;
- c. senang pada formalitas yang berlebihan;
- d. menuntut disiplin yang tinggi dan kaku terhadap bawahan;
- e. sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. menggemari upacara-upacara dalam berbagai keadaan.

3. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Ciri-ciri pemimpin paternalistik, yaitu:

- a. memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa;
- b. selalu memberikan perlindungan (overly protective);
- c. keputusan ada di tangan pemimpin;
- d. pemimpin bertindak sebagai Bapak.

4. Tipe Kepemimpinan Kontingensi Fielder

Tipe kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fielder. Ia berpendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya

ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Menurut pendekatan ini, ada tiga variabel yang menentukan keberhasilan kepemimpinan, yaitu hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, derajat struktur tugas, dan kedudukan kekuasaan pimpinan.

Tipe kepemimpinan ini memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi ditentukan oleh hal berikut:

- a. hubungan interaksi yang harmonis antara atasan dengan bawahan;
- b. pembagian tugas dan kewajiban diikuti oleh wewenang dan tanggungjawab yang jelas;
- c. pemimpin yang kuat secara legal formal

5. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis disebut juga dengan kepemimpinan modernis dan partisipatif. Semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi.

Ciri- ciri pemimpin demokratis, yaitu:

- a. bawahan diberi kesempatan untuk mengembangkan kreativitas;
- b. bersifat terbuka;
- c. mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama;
- d. mengambil keputusan sesuai tujuan organisasi;
- e. berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi;
- f. mengembangkan regenerasi kepemimpinan;
- g. perluasan kaderisasi agar bawahan lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan;
- h. memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

6. Tipe Kepemimpinan Karismatik

Ciri-ciri dari kepemimpinan karismatik, yaitu:

- a. memiliki kewibawaan alamiah;
- b. mempunyai daya tarik yang metafisikal;

- c. tidak dibentuk oleh faktor eksternal yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan, dan sebagainya;⁶⁰

Kepemimpinan fasilitatif merupakan alternatif model kepemimpinan yang dibutuhkan guna menghadapi tantangan masa depan era globalisasi dan teknologi informasi, yang pada intinya model ini merujuk kepada upaya pemberdayaan setiap komponen manusia yang terlibat dan bertanggung jawab dalam pendidikan sekolah. Pemberdayaan pada dasarnya merupakan proses pemberdayaan diri, ketika setiap individu dipandang sebagai sosok manusia yang memiliki kekuatan cipta, rasa dan karsa. Oleh karena itu, partisipasi dan keterlibatan individu dalam setiap pengambilan keputusan memiliki arti penting bagi pertumbuhan organisasi sekolah. Dengan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan, pada gilirannya akan terbentuk rasa tanggung jawab bersama dalam mengimplementasikan setiap keputusan yang diambil.⁶¹

Perlu dibedakan antara tipe dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang dapat di golongan ke dalam salah satu tipe dan mungkin setiap tipe bisa memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan lebih cenderung kepada situasi. Salah seorang pemimpin yang memiliki salah satu tipe bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dalam melaksanakan kepemimpinannya. Ada beberapa tipe kepemimpinan diantaranya adalah sebagai berikut:⁶²

Tipe Otokratis

Ciri-ciri seorang pemimpin yang otokratis adalah :

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi ;
- b. Mengidentifikasi organisasi sebagai milik pribadi;
- c. Menganggap bahwa organisasi sebagai alat;
- d. Tidak menerima kritik, saran, dan pendapat;

⁶⁰*Ibid*, h. 130

⁶¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara, 2013, cet.3, h. 48

⁶² Veithzal Rivai, *Education....*, h. 288-289

Tipe Militeristik

Sifat-sifat seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah :

- a. Sering mempergunakan sistem perintah (instruksi);
- b. Menyadarkan diri kepada pangkat dan jabatan;
- c. Senang kepada hal-hal formalistik yang berlebih-lebihan;
- d. Displin mati;
- e. Tidak senang dikritik;

Tipe Paternalistik

Seorang pemimpin yang bertipe ini memiliki sifat :

- a. Memandang dan menganggap bawahan sebagai anak-anak;
- b. Bersikap terlalu melindungi;
- c. Jarang memberikan kesempatan untuk berinisiatif;
- d. Bersifat mahatahu;

Tipe Karismatik

Pemimpin yang tergolong tipe ini pada umumnya memiliki kewibawaan yang sangat besar terhadap pengikutnya. Kewibawaan memancar dari pribadinya, yang dibawanya sejak lahir. Dari penampilnya memancar kewibawaan yang menyebabkan pengikutnya merasa tertarik dan kagum serta patuh. Beberapa orang pemimpin yang tergolong dalam tipe ini adalah Iskandar, F. Kennedy, Soekarno, serta Gandhi.

Tipe Demokrasi

Tipe kepemimpinan ini paling tepat untuk memimpin organisasi modern. Beberapa sifat tipe ini adalah :

- a. Selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban sebagai manusia sebagai manusia;
- b. Berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan;
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan kritik;
- d. Berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan;

- e. Membimbing bawahan untuk lebih berhasil dari padanya;

3. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah

Ada empat perbedaan perilaku kepemimpinan yang dikemukakan dalam *Path-Goal Theory* dengan menegaskan proposisi bahwa manajer dapat memudahkan penampilan kerja dengan menunjukkan kepada pegawai bagaimana kinerja mereka secara langsung mempengaruhi penerimaan mereka terhadap keinginan imbalan. Dengan kata lain, perilaku pimpinan adalah diterima bawahan sejauh secara cepat atau di masa depan memberikan kepuasan dalam pandangan mereka.⁶³

Keempat perilaku kepemimpinan dimaksud adalah hasil penelitian Ohio State Leadership sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Hersey & Blanchard sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin dalam bukunya “Kepemimpinan Pendidikan” sebagai berikut:

1. Memerintah (*directive*), yaitu pimpinan memberitahukan apa dan kapan sesuatu dikerjakan pegawai, tidak ada partisipasi dalam pengambilan keputusan.
2. Mendukung (*supportive*), yaitu manajer menjadi sahabat bagi pegawai dan menunjukkan minat kepada mereka.
3. Memudahkan (*facilitative*), yaitu pimpinan memberitahu saran dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan.
4. Orientasi Prestasi (*achievement-Oriented*), yaitu pimpinan membagi kontribusi tentang tujuan dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai mampu mencapainya.⁶⁴

Esensi teori ini bahwa tugas pimpinan adalah membantu anggotanya mencapai tujuan dan memberikan arahan dan dukungan untuk menjamin bahwa tujuan itu dicapai dengan cocok dengan seluruh sasaran kelompok dan organisasi. Jadi, perilakunya ada bersifat memberikan dorongan kepada

⁶³ Syafaruddin, *Kepemimpinan...*, h. 74

⁶⁴ *Ibid*, h. 74-75

tingkat kepuasan kerja dan pencapaian kinerja dengan memberikan bimbingan, latihan, dukungan dan imbalan menuju kinerja efektif.⁶⁵

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif,
2. dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan,
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan,
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah,
5. Bekerja dengan tim manajemen, dan
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁶⁶

Peningkatan mutu pendidikan secara mikro sangat ditentukan oleh operasionalisasi manajemen ditingkat sekolah. Pendidikan merupakan masalah penting yang harus mendapatkan perhatian dari semua pihak, mengingat pentingnya pendidikan dalam meningkatkan taraf hidup dan kecedasan kehidupan bangsa maka sudah selayaknya pemerintah mengarahkan perhatian khusus terhadap mutu pendidikan dan perluasan kesempatan belajar kejenjang yang lebih tinggi bagi guru.

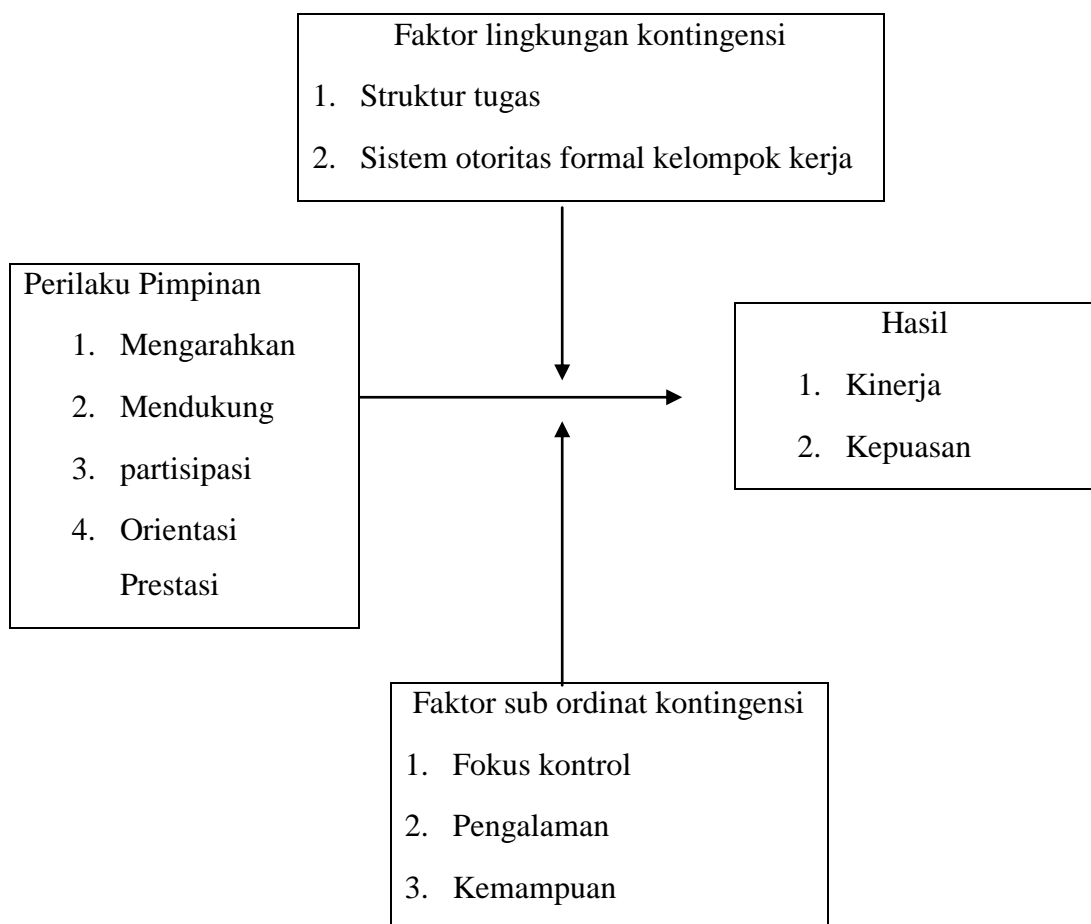
Kesempatan pendidikan lanjutan bagi guru bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dihadapkan pada tantangan untuk dapat menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas agar mampu mengembangkan tugas dan tanggung jawab bagi kelangsungan pembangunan bangsa. Peran utama dalam menjalankan pola manajemen sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh

⁶⁵ *Ibid*, h. 75

⁶⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h.

komunitas sekolah, baik secara bersama-sama maupun individu. Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolah.

Kepala sekolah selalu dihadapkan pada tantangan untuk melakukan perubahan dan pengembangan pendidikan secara berencana, terarah dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu kelulusan. Kualitas kepala sekolah sebagai manajer sangat di pengaruhi oleh kinerja (*capability*) manajerial yang dimiliki dalam upaya memberdayakan guru sehingga terwujud guru yang profesional yang selalu ingin mengaktualisasi dalam bentuk peningkatan mutu pendidikan.



Bagian I: *Goal Path Theory*

4. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, kepemimpinan sering dikenal dengan perkataan khalifah yang bermakna “wakil/pengganti”. Kepemimpinan dalam Islam, sudah merupakan fitrah bagi setiap manusia. Manusia di amanahi Allah untuk menjadi khalifah Allah “wakil/pengganti” di muka bumi, yang bertugas merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Sekaligus sebagai abdullah (hamba Allah) yang senantiasa patuh dan terpuji untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah.

Di dalam Al Qur'an Allah Swt berfirman surah Al Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."(QS. Al-Baqarah : 30).

Menurut tafsir Kementerian Agama Republik Indonesia, pada surah Al Baqarah ayat 30 adalah sebagai berikut : ketika Allah swt memberitahu kepada para MalaikatNya bahwa Dia akan menjadikan Adam as sebagai Khalifah⁶⁷ di bumi, maka para Malaikat itu bertanya, mengapa Adam yang diangkat menjadi khalifah di bumi, padahal Adam keturunannya kelak akan berbuat kerusakan dan menumpahkan darah di bumi. Para Malaikat menganggap bahwa diri mereka lebih patut memegang jabatan itu, sebab mereka makhluk yang selalu bertasbih, memuji dan menyucikan Allah swt.

⁶⁷ Khalifah berarti seseorang yang dijadikan pengganti dari yang lain atau seseorang yang diberi wewenang untuk bertindak dan berbuat sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari yang memberi wewenang. Sesudah Rasulullah saw wafat, para pengganti beliau sebagai kepala Negara dan pimpinan agama disebut khalifah.

Allah swt tidak membenarkan anggapan mereka itu dan Dia menjawab bahwa Dia mengetahui yang tidak diketahui oleh para Malaikat. Segala yang akan dilakukan Allah swt adalah berdasarkan pengetahuan dan hikmahNya yang Mahatinggi walaupun tak dapat diketahui oleh mereka, termasuk pengangkatan Adam a.s. menjadi khalifah di bumi.⁶⁸

Sebagai pemimpin sebaiknya mengajak para anggotanya kearah kebaikan, karena dengan mengajak pada kebaikan dan orang mengikuti ajakan seorang pemimpin tersebut maka baginya pahala yang diberikan Allah Swt. Sebagaimana sabda Rasulullah Saw.

عن أبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال من دعا إلى هدى كان له من الأجر مثل أجور من تبعه لا ينقص ذلك من أجورهم شيئاً ومن دعا إلى ضلالة كان عليه من الإثم مثل آثام من تبعه لا ينقص ذلك من آثامهم شيئاً

Artinya : “Dari Abu Hurairah ra. ia berkata, Rasulullah SAW. Bersabda: siapa yang mengajak kepada kebaikan, maka baginya pahala seperti pahala orang-orang yang mengikutinya tanpa dikurangi dari mereka sedikitpun dan barang siapa yang mengajak kepada kesesatan, maka baginya dosa sebagaimana dosa orang-orang yang mengikutinya tanpa dikurangi dari mereka sedikitpun”. (H.R. Abu Dawud).⁶⁹

Dalam hal kepemimpinan di dalam Islam, sudah jelas bahwa anggota/rakyat harus taat kepada pemimpin baik pemimpin sekolah, pemimpin Negara (pemerintah), maupun pemimpin rumah tangga. Selagi pemimpin tersebut tidak mengajak kepada maksiat maka wajib hukumnya untuk mentaatinya dan jika terdapat sesuatu yang berlainan pendapat maka dimusyawarahkan bersama anggota/rakyatnya dan dikembalikan kepada Al Qur'an dan Sunnah Rasul Saw. Sebagaimana firman Allah Swt surah An Nisa' ayat 58-59 :

⁶⁸ Kementerian Agama RI, *Alqur'an dan Tafsirnya, Jilid 1 Juz 1-2-3*, (Jakarta: PT Sinergi Pustaka Indonesia, 2012), h. 75-76

⁶⁹ Dikutip dari Kitabul Ahkam, h. 3

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾^{٥٨} يَأَيُّهَا
 الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي
 شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ
 وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا^{٥٩}

Artinya: “ (58) Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (59). Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. An Nisa’: 58-59)

Perintah pada ayat pertama (ayat ke 58 surah An Nisa’) ditujukan kepada para penguasa dan pemerintah untuk memelihara amanat dan memutuskan hukum secara adil, karena penyalahgunaan amanat dan keadilan merupakan ancaman kebinasaan suatu bangsa dan kehancuran negeri-negeri. Dan perintah pada ayat kedua (ayat ke 59 surah An Nisa’) ditujukan kepada rakyat kaum mukmin untuk mentaati para *ulil amri* (pemerintah) dengan syarat mereka itu dari kalangan kaum mukmin dan menjadikan ketaatan ini setelah ketaatan kepada Allah swt dan ketaatan kepada Rasul.⁷⁰

Imam Ibnu Taimiyah dalam *As Siyasah Asy Syar’iyah* sebagaimana dikutip oleh Yusuf Al Qaradhawi mengatakan: harus diketahui bahwa otoritas kepemimpinan termasuk kewajiban agama, bahkan agama dan dunia tidak akan berdiri kecuali dengannya (pemimpin). Karena sesungguhnya umat

⁷⁰ Yusuf Al Qaradhawi, *Pengantar Kajian Islam*, Terj. Setiawan Budi Utomo, Judul Asli: *Madkhal Lima ’rifatil Islam*, (Jakarta: Al kautsar, 1997), h. 316

manusia tidak akan terwujud kemaslahatan mereka kecuali dengan berkumpul (bersosial) karena kebutuhan satu sama lain dan ketika berkumpul harus ada pemimpin, sehingga Nabi Saw bersabda: “Jika tiga orang keluar (rumah) dalam berpergian, maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang mereka menjadi seorang amir (pemimpin). (HR. At Thabarani).⁷¹

Di dalam tafsir Kementerian Agama RI, suarah An Nisa’ ayat 59 Allah swt memerintahkan agar kaum muslimin taat dan patuh kepadaNya, kepada rasulNya, dan kepada orang yang memegang kekuasaan diantara mereka agar tercipta kemaslahatan umum. Untuk kesempurnaan pelaksanaan amanat dan hukum sebaik-baiknya dan seadil-adilnya, hendaklah kaum muslimin:

1. taat dan patuh kepada perintah Allah swt dengan mengamalkan isi Kitab suci Al Qur’an, melaksanakan hukum-hukum yang ditetapkanNya sekalipun dirasa berat, tidak sesuai dengan keinginan dan kehendak pribadi.
2. Melaksanakan ajaran-ajaran yang dibawa Muhammad saw pembawa amanat dari Allah swt untuk dilaksanakan segenap hambaNya.
3. Patuh kepada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan *Ulil Amri* yaitu orang-orang yang memegang kekuasaan di antara mereka. Apabila mereka telah sepakat dalam suatu hal, maka kaum muslimin berkewajiban melaksanakannya dengan syarat bahwa keputusan mereka tidak bertentangan dengan kitab Al Qur’an dan hadis. Kalau tidak demikian halnya, maka kita tidak wajib melaksanakannya, bahkan wajib menentangnya, karena tidak dibenarkan seseorang itu taat dan patuh kepada sesuatu yang merupakan dosa dan maksiat pada Allah swt.

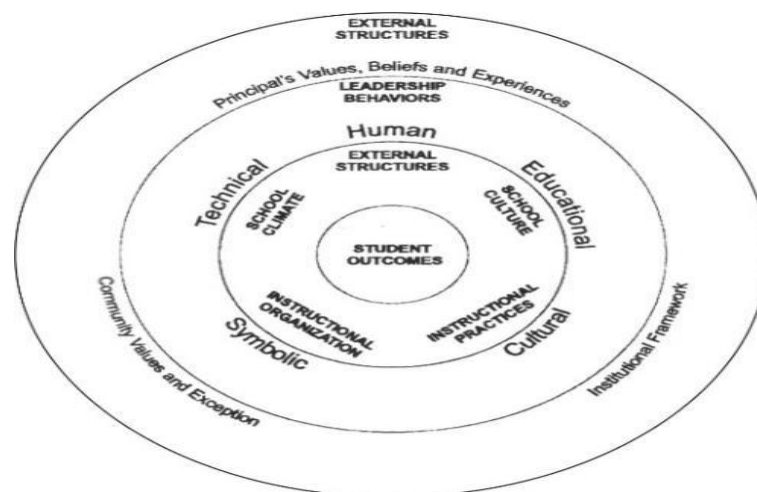
Nabi Muhammad saw bersabda:

Laa tho ‘ata limakhlu fii ma’shiyatil khaaliqi (Tidak (dibenarkan) taat kepada makhluk di dalam hal-hal yang merupakan maksiat kepada Khaliq (Allah swt).) “HR. Ahmad”

⁷¹*Ibid*, h.321

4. Kalau ada sesuatu yang diperselisihkan dan tidak tercapai kata sepakat, maka wajib dikembalikan kepada Al Qur'an dan hadis. Kalau tidak terdapat di dalamnya haruslah disesuaikan dengan hal-hal yang ada persamaan dan persesuaiannya di dalam Al Qur'an dan sunah Rasulullah saw.⁷²

Selanjutnya, Ubben dan Hughes (1992) mengajukan model kepemimpinan pembelajaran yang memiliki empat rangkaian kekuatan yang dapat mempengaruhi peningkatan hasil belajar siswa, yaitu: (1) struktur eksternal yang meliputi lingkaran harapan, nilai, keyakinan yang mempengaruhi perilaku dan kemampuan kepemimpinan pembelajaran, Lingkaran yang menunjukkan perilaku dan kemampuan pemimpin pembelajaran, (2) lingkaran yang menunjukkan perilaku dan kemampuan pemimpin pembelajaran, (3) struktur internal yang diciptakan pemimpin dan pendidik dengan target akhir pencapaian tujuan final berupa hasil belajar atau lulusan, dan (4) lingkaran hasil belajar (*outcome of learning*) dan lulusan (*student outcomes*). Hasil lulusan akan memberikan umpan balik pada harapan, nilai dan keyakinan pada pemimpin, lembaga dan masyarakat.



Gambar. Model kepemimpinan Pembelajaran (Ubben & Hughes, 1992).

⁷² Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Tafsirnya Jilid 2*, (Jakarta: Sinergi Pustaka Indonesia, 2012), h. 198

5. Hakikat Komunikasi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebagai makhluk sosial, manusia senantiasa ingin berhubungan dengan orang lain. Mengetahui lingkungan sekitarnya, bahkan ingin mengetahui apa yang terjadi pada dirinya. Rasa ingin tahu inilah yang membuat manusia untuk berkomunikasi. Komunikasi merupakan kebutuhan yang sangat pokok bagi seseorang dalam hidup bermasyarakat karena tanpa komunikasi masyarakat tidak akan terbentuk. Adanya komunikasi disebabkan oleh kebutuhan akan mempertahankan kelangsungan hidup dan kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Menurut Suranto A.W istilah komunikasi memiliki arti yaitu : berasal dari bahasa latin *communicare* yang artinya memberitahukan. Kata tersebut kemudian berkembang dalam bahasa inggris *communication* yang artinya proses pertukaran informasi, konsep, ide, gagasan, perasaan dan lain-lain antara dua orang atau lebih.⁷³

Sedangkan Menurut Keith Davis dan John W. Newstorm dikutip dan diterjemahkan oleh Agus Dharma bahwa: Komunikasi adalah penyampaian (transfer) informasi dan pengertian dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi merupakan cara penyampaian gagasan, fakta, pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain. Komunikasi adalah jembatan arti diantara orang-orang, sehingga dapat berbagi hal-hal yang mereka rasakan dan ketahui.⁷⁴

Upaya membina komunikasi tidak sekadar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah. Dengan demikian, setiap personil dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik, dan mengerjakan tugas mendidiknya dengan penuh kesadaran.

⁷³ Suranto A.W, *Komunikasi Interpersonal* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), h. 2.

⁷⁴ Keith Davis dan John W. Newstorm, *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi Kesembilan, diterjemahkan oleh Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1993), h. 150.

Menurut Law dan Smith dalam Turney tujuan utama dari peran berkomunikasi yang baik adalah:

- a. Membangkitkan dan mendukung sistem dan tehnik komunikasi yang efektif di dalam sekolah sehingga membangun dan memelihara kepaduan organisasi.
- b. Mengembangkan kecakapan komunikasi dari semua personal sekolah untuk memfasilitasi pencapaian tujuan yang telah digariskan
- c. Memaksimalkan pertukaran informasi diantara semua seksi dari semua komunitas yang ada di sekolah, juga dengan organisasi pendidikan yang lainnya, sehingga ada pengertian dan pemahaman secara umum tentang rencana dan tujuan sekolah.⁷⁵

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi sebagai suatu proses pengiriman dan penyampaian pesan baik verbal maupun non verbal oleh seseorang kepada orang lain dalam hal penelitian ini adalah kepala sekolah/madrasah untuk mengubah sikap, pendapat, perilaku, baik langsung secara lisan maupun tidak langsung kepada seluruh warga sekolah/madrasah melalui media, media yang dimaksud antara lain alat komunikasi atau lisan, maupun tulisan. Komunikasi yang baik harus disertai dengan adanya jalinan pengertian antara kedua belah pihak (pengirim dan penerima), sehingga yang dikomunikasikan dapat dilaksanakan dengan baik.

Sebagaimana halnya koordinasi, komunikasi meliputi komunikasi internal dan eksternal. Kedua komunikasi tersebut sangat berpengaruh terhadap kelancaran, kemudahan dan kenyamanan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dalam proses komunikasi antarpribadi atau komunikasi interpersonal arus komunikasi yang terjadi adalah sirkuler atau berputar, artinya setiap individu mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi komunikator dan komunikan. Ada beberapa komponen-komponen komunikasi

⁷⁵ J. Turney, *Frankenstein's Footsteps: Science, Genetics and Popular Culture* (New Haven CT: Yale Univercity Press, 1998), h. 149

antarpribadi yaitu sebagai berikut: (1) Penerima-pengirim; (2) *Encoding–Decoding*; (3) Pesan–pesan; (4) Saluran; (5) Gangguan atau Noise; (6) Umpan Balik; (7) Bidang Pengalaman; (8) Efek.⁷⁶

5.1. Komunikasi Internal.

Dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah, pengembangan komunikasi antar personel yang sehat harus senantiasa dikembangkan, baik oleh kepala sekolah maupun oleh para guru dan personel lainnya. Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama.

5.2. Dasar, Tujuan dan Manfaat Komunikasi Internal.⁷⁷

Manajemen dilihat dari kegiatan orang-orangnya berarti bekerjasamanya dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Di sekolah memang tidak banyak personel, kalau dipandang dari personel dewasa, yaitu guru dan pegawai. Namun, jika peserta didik dipandang juga sebagai personel sekolah, jumlahnya akan menjadi banyak. Oleh karena itu, komunikasi yang baik antar berbagai personel tersebut harus dikembangkan sedemikian rupa untuk mencapai hasil seoptimal mungkin. Kurang komunikasi akan mengakibatkan kurangnya hasil yang dapat diwujudkan, bahkan sering gagal dalam mencapai tujuan.

Upaya membina komunikasi tidak sekadar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah.

Dengan demikian, setiap personel dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik dan mengerjakan tugas mendidiknya dengan penuh kesadaran. Dengan

⁷⁶ Joseph A. Devito, *Komunikasi Antar Manusia*, edisi 5. Jakarta : Profesional Book, 1997, h. 52

⁷⁷ Mulyasa, *Manajemen&Kepemimpinan...*, h. 221

komunikasi yang dilakukan kepala sekolah/madrasah akan membuka jalan terbentuknya iklim yang bersahaja dan nyaman.

5.3. Prinsip Komunikasi

Hubungan yang harus digalang dalam suatu sekolah dapat didasarkan atas kepentingan diri sendiri yang sering menjadi “instrumental” (memperalat), yang sifatnya pribadi karena kepentingan pribadi, bukan dinas. Hubungan dapat pula bersifat kedinasan, yang sudah tentu ada di sekolah.

Hubungan professional dan hubungan dinas dapat dipersatukan dalam suatu komunikasi lain, yakni hubungan pribadi, sehingga kedua jenis komunikasi tersebut berlangsung dengan lancar tanpa ada hambatan yang berarti. Sebaliknya bila hubungan itu tidak dijaga dapat menimbulkan komunikasi yang tidak mapan dan terasa tidak hangat, bahkan kurang atau tidak efektif.

Kepala sekolah sebaiknya berlaku dengan prinsip demokrasi dan harus menganggap guru-guru itu bukan saja sebagai pembantunya, tetapi juga partner (mitra) dalam kelompok. Dalam kepemimpinan pendidikan bekerja seperti itu disebut “bekerja di luar dan di dalam kelompok sekaligus”. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini:

- a. Bersikap terbuka
- b. Mendorong para guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah serta mendorong aktivitas dan kreativitas guru.
- c. Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka dan mendidik guru-guru untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara objektif.
- d. Mendorong para guru dan pegawai lainnya untuk mengambil keputusan yang paling baik dan menaati keputusan itu.

- e. Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara dan pengambil kesimpulan secara redaksional.

5.4. Memecahkan Masalah Bersama di Sekolah

Di setiap sekolah selalu terdapat masalah yang perlu mendapat pemecahan secara proporsional. Setiap masalah perlu segera dicarikan jalan ke luar dan pemecahannya agar tidak berlarut-larut. Untuk kepentingan tersebut, perlu ada kegiatan pertemuan yang bersifat teratur dan berkala, misal dilakukan sebulan sekali. Makin jarang pertemuan diadakan, makin berlarutlah suatu masalah. Peningkatan pengetahuan dan kemampuan professional harus dilakukan melalui pertemuan yang sifatnya bukan rapat, tetapi lebih mirip suatu ceramah atau diskusi.

5.5. Komunikasi Eksternal.

Komunikasi ekstern merupakan bentuk hubungan sekolah dengan lingkungan eksternal di sekitarnya. Untuk mendapatkan masukan-masukan dari lingkungan berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah. Komunikasi ekstern ini meliputi hubungan sekolah dengan orang tua siswa dan hubungan sekolah dengan masyarakat, baik secara individu maupun melembaga.

5.6. Hubungan Sekolah dengan Orang Tua.⁷⁸

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang secara formal dan potensial memiliki peranan penting dan strategis bagi pembinaan generasi muda, khususnya bagi peserta didik pada jenjang pendidikan dasar. Sementara orang tua peserta didik merupakan pemberi pendidikan pertama dan utama yang sangat besar pengaruhnya terhadap pembinaan dan perkembangan pribadi peserta didik. Oleh karena itu, pembinaan yang tepat sangat dirasakan perlu agar terjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan orang tua peserta didik.

⁷⁸*Ibid*, h. 225

Adapun bentuk kerja sama antara guru dan orang tua siswa yang didasari hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya kesamaan tanggung jawab, dalam undang-undang dikemukakan pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat.
- b. Adanya kesamaan tujuan, orang tua menghendaki putra-putrinya menjadi warga Negara dan manusia yang baik serta berguna bagi Negara dan bangsa, demikian pula guru menghendaki agar peserta didiknya menjadi manusia sehat jasmani dan rohaninya.

5.7. Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari sekolah. Dikatakan demikian, karena keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan lembaga formal yang disertai mandate mendidik, melatih, dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan itu.

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan bentuk komunikasi ekstern yang dilakukan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat merupakan kelompok dan individu-individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan. Dalam masyarakat, terdapat lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan, lembaga keagamaan, kepramukaan, politik, sosial, olahraga, kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan. Dalam masyarakat juga terdapat individu-individu atau pribadi-pribadi yang bersimpati terhadap pendidikan di sekolah.

Sekolah menghendaki agar peserta didik kelak menjadi manusia pembangunan yang berkualitas. Demikian halnya masyarakat, mengharapkan agar sekolah dapat menempa sumber daya manusia

yang produktif dan berkualitas sehingga dapat mengembangkan berbagai potensi masyarakat setelah kembali dan hidup masyarakat.

5.8. Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah.

Tidak asing bagi seorang kepala madrasah mendengar istilah komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi. Istilah ini nampak sederhana. Pemahaman masyarakat luas mengenai komunikasi, justru mengesankan pengertian komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan dari seseorang (kepala madrasah) kepada orang lain/pihak lain (seluruh warga sekolah/guru, siswa, staf). Menurut pemahaman seperti ini, komunikasi dikaitkan dengan pertukaran informasi yang bermakna dan harus membawa hasil di antara orang-orang yang berkomunikasi. Komunikasi interpersonal menghendaki informasi atau pesan dapat tersampaikan dan hubungan di antara orang yang berkomunikasi dapat terjalin. Oleh karena itu setiap orang apapun tujuan mereka, dituntut memiliki keterampilan komunikasi interpersonal agar mereka bisa berbagi informasi, bergaul dan menjalin kerjasama untuk bisa bertahan hidup.

Komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) yaitu komunikasi antara seorang dengan orang lain, bisa berlangsung secara tatap muka maupun dengan bantuan media. Menurut Joseph A. DeVito dalam bukunya *The Interpersonal Communication Book* komunikasi antarpribadi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di antara sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika (*the process of sending and receiving messages between two persons, or among a small group of persons, with some effect and some immediate feedback*).⁷⁹

⁷⁹ Joseph A DeVito,. *The Interpersonal Communication Book*,(Jakarta: Professional Book. 1989), h. 4.

Menurut Rogers dalam Depari, komunikasi antarpribadi merupakan komunikasi dari mulut ke mulut yang terjadi dalam interaksi tatap muka antara beberapa pribadi.⁸⁰

Komunikasi antar pribadi (*communication interpersonal*) yang dimaksud disini adalah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka. Menurut sifatnya komunikasi antar pribadi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Komunikasi diadik (*dyadic communication*) yaitu komunikasi yang berlangsung antara dua orang dalam situasi tatap muka, dan
2. komunikasi kelompok kecil (*small group communication*) yaitu komunikasi yang berlangsung antara tiga orang atau lebih secara tatap muka. Hafied mengungkapkan bahwa untuk memberi batasan pengertian terhadap konsep komunikasi antar pribadi tidak begitu mudah. Hal ini disebabkan adanya pihak yang memberi definisi komunikasi yang berlangsung antar dua orang atau lebih secara tatap muka.⁸¹

Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah penyampaian dan penerimaan pesan antara dua orang secara tatap muka langsung atau melalui berbagai media dengan menggunakan bahasa verbal dan non verbal

5.9. Tujuan dan Fungsi Komunikasi Kepala Madrasah

1. Tujuan Komunikasi Kepala Madrasah

Proses komunikasi adalah bagaimana komunikator menyampaikan pesan kepada komunikan, sehingga dapat menciptakan suatu persamaan makna antara komunikan dengan komunikator. Tujuan komunikasi Islam adalah memberi kabar gembira dan ancaman, mengajak kepada yang

⁸⁰ E. Depari, dan C. MacAndrews, (eds), *Peranan Komunikasi Massa dalam Pembangunan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 1998), h. 16.

⁸¹ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2006), h.

ma'ruf dan mencegah kemungkaran, memberi peringatan kepada yang lalai, menasehati dan menegur. Dalam hal ini, komunikasi islam senantiasa berusaha mengubah perlakuan buruk individu atau khalayak sasaran kepada perlakuan yang baik

Komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi atau pesan saja, tetapi komunikasi dilakukan seorang dengan pihak lainnya dalam upaya membentuk suatu makna serta mengemban harapan-harapannya. Pada umumnya tujuan komunikasi tujuan anantara lain, yaitu:

1. Supaya yang kita sampaikan dapat mengerti, sebagai komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikan (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengerti dan mengakui apa yang kita maksud.
2. Memahami orang lain. Kita sebagai komunikator harus mengerti benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkan kemauannya.
3. Supaya gagasan dapat diterima orang lain. Kita berusaha agar gagasan kita dapat diterima orang lain dengan pendekatan persuasive bukan memaksakan kehendak.
4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu, menggerakan sesuatu itu dapat bermacam-macam, mungkin berupa kegiatan. Kegiatan dimaksud di sini adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong, namun yang penting harus diingat adalah bagaimana cara baik untuk melakukan.⁸²

Selain itu ada beberapa pihak menilai bahwa dengan komunikasi yang baik, hubungan antarmanusia dapat dipelihara kelangsungannya. Sebab, melalui komunikasi dengan sesama manusia kita bisa memperbanyak sahabat, rezeki, dan memelihara pelanggan (*costemers*), dan juga memelihara hubungan yang baik antara bawahan dan atasan dalam suatu organisasi. Pendek kata komunikasi menjembatani hubungan antarmanusia dalam bermasyarakat.

⁸²Widjaja A.W. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), h. 8

2. Fungsi Komunikasi Kepala Madrasah

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan, atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi.

Komunikasi apabila diartikan secara luas bukan hanya sebagai pertukaran berita atau pesan, akan tetapi diartikan sebagai kegiatan individu atau kelompok saling menukar informasi, data, fakta dan ide. Mengacu pada pengertian tersebut, menurut Widjaja makna fungsi komunikasi dalam setiap sistem sosial adalah sebagai berikut:

1. Informasi; pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, penyebaran berita, data, gambar, fakta, pesan, opini, dan komentar yang dibutuhkan agar dapat dimengerti dan bereaksi secara jelas terhadap kondisi lingkungan dan orang lain dapat mengambil keputusan yang tepat.
2. Sosialisasi; penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif.
3. Motivasi; menjelaskan tujuan setiap masyarakat, mendorong untuk menentukan pilihan dan keinginannya.
4. Perdebatan dan diskusi; saling menukar fakta yang diperlukan untuk menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai masalah publik.
5. Pendidikan; pengalihan ilmu pengetahuan sehingga mendorong perkembangan intelektual.
6. Memajukan kebudayaan; penyebaran hasil kebudayaan dan seni dengan maksud melestarikan warisan masa lalu.
7. Hiburan; penyebarluasan sinyal, simbol, suara, tari, kesenian, musik, olahraga, permainan dan lain-lain untuk rekreasi.

8. Integrasi; menyediakan bagi bangsa, kelompok dan individu kesempatan untuk memperoleh berbagai pesan yang diperlukan agar saling kenal dan mengerti.⁸³

Menurut Rudolf F. Verderber menerangkan fungsi komunikasi yaitu; Komunikasi mempunyai dua fungsi. Pertama, fungsi social, yakni untuk tujuan kesenangan, untuk menunjukkan ikatan dengan orang lain, membangun dan memelihara hubungan. Kedua, fungsi pengambilan keputusan, yakni memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu pada saat tertentu, seperti: apa yang akan kita makan pagi hari, apakah kita akan kuliah atau tidak, bagaimana belajar menghadapi tes.⁸⁴

Menurut Judy C. Pearson dan Paul E. Nelson bahwa: Komunikasi mempunyai dua fungsi umum. Pertama, untuk kelangsungan hidup diri-sendiri yang meliputi: keselamatan fisik, meningkatkan kesadaran pribadi, menampilkan diri kita sendiri kepada orang lain dan mencapai ambisi pribadi. Kedua, untuk kelangsungan hidup masyarakat, tepatnya untuk memperbaiki hubungan sosial dan mengembangkan keberadaan suatu masyarakat.⁸⁵

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi komunikasi adalah berhubungan dan mengajak orang lain untuk mengerti dan memahami yang ingin disampaikan dalam mencapai tujuan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan dalam bekerja sama dengan orang lain baik melalui komunikasi verbal atau tertulis.

Harold D. Lasswell dalam Cangara mengemukakan bahwa fungsi komunikasi antara lain:

1. manusia dapat mengontrol lingkungannya,
2. beradaptasi tempat lingkungan mereka berada, serta

⁸³ *Ibid*, h. 9

⁸⁴ Rudolph F. Verderber, dan Kathleen S. Verderber, *Communicate* (USA: Wadsworth, 2005).

⁸⁵ Judy C. Pearson dan Paul E. Nelson, *Understanding and Sharing: An Introduction to Speech Communication* (Dubuque, Iowa: Wim. C.Brown, 1997), h. tt

melakukan transformasi warisan sosial kepada generasi berikutnya.⁸⁶

Fauziah Dangoran mengungkapkan bahwa dalam komunikasi terdapat beberapa pendekatan yang harus diperhatikan, yaitu: 1) Pendekatan ilmiah, 2) Pendekatan saintifik, 3) Pendekatan humanistik, dan 4) Pendekatan ilmu sosial.⁸⁷ Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pendekatan ilmiah.

Yaitu suatu pendekatan dalam konteks keilmuan yang merupakan kerangka dasar dari berbagai teori yang dihasilkan. Sebelum orang menggunakan pendekatan *scientific* dalam menjawab suatu dorongan rasa ingin tahunya, proses pencarian kebenaran dalam sejarah umat manusia selalu bermula dari pendekatan *unscientific*. Pendekatan ini pada mulanya dilakukan orang melalui: secara kebetulan, secara *trial and error*, melalui otorisasi seseorang dan wahyu.

2. Pendekatan Saintifik

Aliran pendekatan ini banyak digunakan oleh kalangan disiplin ilmu eksakta. Pendekatan ini juga disebut dengan pendekatan kritik-sosial. Aliran ini menggunakan dua proses untuk menemukan kebenaran yaitu proses pertamadinamakan proses berpikir kritis-rasional dan yang kedua adalah penelitian ilmiah.

3. Pendekatan Humanistik

Pendekatan ini berlaku dalam konteks ilmu-ilmu sosial. Aliran ini berpandangan bahwa ilmu diasosiasikan dengan subjektifisme yang didasarkan atas prinsip kreatifitas individual. Dengan mengutamakan interpretasi alternatif untuk memahami tanggapan dan hasil temuan subjektif individual.

4. Pendekatan Ilmu Sosial

⁸⁶ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 59.

⁸⁷ Fauzi Dangoran, *Memahami Teori Komunikasi: Dalam Syukur Kholil, Teori Komunikasi Masa* (Bandung: Cipta Pustaka, 2011), h. 3-5.

Pendekatan ini merupakan kombinasi dari dua aliran yang berbeda prinsipnya yaitu aliran *scientific* dan aliran *humanistic*. Pendekatan ini juga berpandangan bahwa ilmu diasosiasikan dengan subjektivitas dan interpretasi subjek.

3. Etika Komunikasi Dalam Perspektif Islam

Dalam etika-etika komunikasi islam ada enam jenis gaya bicara atau pembicaraan (*qaulan*) yaitu:

1. *Qaulan Sadīdan* (perkataan benar, lurus, jujur). Kata “*qaulan sadīdan*” disebut dua kali dalam Alquran. Pertama, Allah menyuruh manusia menyampaikan qaulan sadīdan dalam urusan anak yatim dan keturunan, terdapat dalam Firman Allah *Q.S. An-Nisā'* ayat 9:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ
فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

Artinya: “dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan Perkataan yang benar”. (*Q.S. An-Nisā'*: 9).

2. *Qaulan Balīghan* (perkataan yang membekas pada jiwa, tepat sasaran, komunikatif, mudah mengerti). Ungkapan ini terdapat dalam *Q.S An-Nisā'* ayat 63 yang berbunyi:

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Artinya: “mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka Perkataan yang berbekas pada jiwa mereka”.

3. *Qaulan Maisyūra* (perkataan yang ringan). Dalam komunikasi, baik lisan maupun tulisan, mempergunakan bahasa yang mudah, ringkas dan tepat sehingga mudah dicerna dan dimengerti. Dalam alquran ditemukan istilah *qaulan maisyūra* yang merupakan salah satu tuntunan untuk melakukan komunikasi dengan mempergunakan bahasa yang mudah dimengerti dan melegakan perasaan. Dalam Firman Allah *Q.S. Al-Isrā'*: 28 dijelaskan:

وَإِذَا تَعَرَّضْنَهُمْ أَبْتَغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا ﴿٢٨﴾

Artinya: “dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, Maka Katakanlah kepada mereka Ucapan yang pantas”.

4. *Qaulan Layyina* (perkataan yang lemah lembut). Perintah menggunakan perkataan yang lemah lembut ini terdapat dalam Alquran *Surah Thāhā*: 44

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: “Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut”.

5. *Qaulan Karīma* (perkataan yang mulia). Islam mengajarkan agar mempergunakan perkataan yang mulia dalam berkomunikasi kepada siapapun. Perkataan yang mulia ini seperti terdapat dalam ayat Alquran *surah Al-Isrā'* ayat 23 yaitu:

﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ۝﴾

Artinya: “dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. jika salah seorang di antara keduanya atau Kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, Maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya Perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka Perkataan yang mulia”.

6. *Qaulan Ma'rūfa* (perkataan yang baik). *Qaulan ma'rūfa* dapat diterjemahkan dengan ungkapan yang pantas. Kata ma'rūfa berbentuk isim maf'ul yang berasal dari ma'dinya, 'arafa. Salah satu pengertian ma'rūfa secara etimologis adalah al-khair atau al-ihsan, yang berarti yang baik-baik. Jadi *qaulan ma'rūfa* mengandung pengertian perkataan atau ungkapan yang baik dan pantas. Kata *Qaulan Ma'rūfa* disebutkan Allah dalam ayat Alquran (Q.S. Al-Ahzab ayat 32) ialah:

يٰۤاَيُّهَا النِّسَاءُ لَسْتُنَّ كَأَحَدٍ مِّنَ النِّسَاءِ ۚ إِنِ اتَّقَيْتُنَّ فَلَا تَحْضَعْنَ بِالْقَوْلِ
فَيَطْمَعَ الَّذِي فِي قَلْبِهِ مَرَضٌ وَقُلْنَ قَوْلًا مَّعْرُوفًا ﴿٣٢﴾

Artinya: Hai isteri-isteri Nabi, kamu sekalian tidaklah seperti wanita yang lain, jika kamu bertakwa. Maka janganlah kamu tunduk⁸⁸ dalam berbicara sehingga berkeinginanlah orang yang ada penyakit dalam hatinya dan ucapkanlah Perkataan yang baik,

4. Pengambilan Keputusan

Kegiatan kelompok orang dalam bentuk kerja sama sebagai wujud hubungan manusiawi yang efektif, untuk mencapai suatu tujuan pada dasarnya merupakan pelaksanaan keputusan.

Keputusan dari seorang pemimpin tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berlangsung sebagai suatu proses. Dalam kenyataannya proses itu mungkin terjadi di dalam diri pemimpin sendiri, tetapi mungkin pula

⁸⁸Yang dimaksud dengan tunduk di sini ialah berbicara dengan sikap yang menimbulkan keberanian orang bertindak yang tidak baik terhadap mereka

ditetapkan dengan mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin atau beberapa orang lainnya yang berkedudukan sebagai pembantu pemimpin.⁸⁹

Sehubungan dengan itu secara konvensional harus diterima ketentuan bahwa pengambilan keputusan merupakan wewenang pimpinan tertinggi organisasi/kelompok masing-masing. Dengan kata lain pengambilan keputusan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan kelompok/organisasi merupakan hak dan kewajiban pemimpinnya.⁹⁰

Pelimpahan wewenang dari pimpinan pada dasarnya merupakan awal dari kepemimpinan yang bersifat mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin. Oleh karena itu, pelimpahan wewenang harus jelas menggambarkan “apa yang dilimpahkan” atau “keputusan dan kegiatan apa” yang boleh ditetapkan atau dilakukan penerima wewenang tanpa meminta persetujuan pemberi wewenang. Pelimpahan wewenang perlu ditegaskan meskipun berdasarkan struktur organisasi telah dilakukan pembagian dan pembagian pekerjaan kegiatan.⁹¹

Pengambilan keputusan yang bersifat *a posteriori*⁹² oleh seorang pemimpin selalu merupakan proses, baik yang berlangsung dalam pikiran maupun dalam kegiatan operasional pemecahan masalah. Proses pengambilan keputusan itu berlangsung dengan tahapan sebagai berikut:

1. Menghimpun data melalui pencatatan dan bahkan mungkin berupa kegiatan penelitian.
2. Melakukan analisis data, baik melalui proses berpikir kritis maupun diskusi-diskusi dan bahkan perhitungan-perhitungan matematik dan statistik.

⁸⁹ Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), h. 28

⁹⁰ *Ibid*, h. 28

⁹¹ *Ibid*, h. 29

⁹² *A posteriori* adalah menunjukkan kepada pengetahuan yang diuraikan dalam proposisi yang dapat diuji kebenarannya secara empiris, Lihat Pius A. Partanto, *Kamus Ilmiah Populer*, h. 42

3. Menetapkan keputusan yang ditempuh dengan memilih salah satu di antara beberapa alternatif yang mungkin atau terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
4. Mengoperasionalkan keputusan menjadi kegiatan atau tindakan dengan mengamati hasilnya dan kemungkinan adanya risiko yang tidak diramalkan sebelumnya.
5. Selama berlangsungnya kegiatan sebagai pelaksanaan keputusan akan diperoleh data operasional baru. Data tersebut mungkin langsung dipergunakan dalam kegiatan analisis ulang, sehingga terjadi perubahan keputusan.⁹³

Ada empat cara yang ditempuh Nabi Muhammad Saw dalam mengambil keputusan politik, yaitu sebagai berikut:

1. Mengadakan musyawarah dengan sahabat senior. Dalam perang Badar, Nabi Muhammad SAW melakukan musyawarah dengan sahabat senior mengenai tawanan. Abu Bakar meminta agar tawanan tersebut dibebaskan dengan syarat meminta tebusan dari mereka, sedangkan Umar menyarankan supaya mereka dibunuh.
2. Meminta pertimbangan kalangan profesional. Dalam hal ini misalnya, Nabi menerima usulan Salman Al-Farisi untuk membuat benteng pertahanan dalam Perang Ahzab menghadapi tentara Quraisy dan sekutunya dengan menggali parit-parit di sekitar Madinah.
3. Melemparkan masalah-masalah tertentu yang berdampak luas bagi masyarakat ke dalam forum yang lebih besar. Untuk hal ini dapat dilihat pada musyawarah Nabi Muhammad SAW. dengan sahabat tentang strategi perang dalam rangka menghadapi kaum Quraisy Mekah pada Perang Uhud.
4. Mengambil keputusan sendiri. Ada beberapa masalah politik yang langsung diputuskan Nabi Muhammad SAW. dan mengesampingkan

⁹³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan...*, h. 31

pendapat para sahabat, seperti yang terjadi dalam menghadapi delegasi Quraisy ketika ratifikasi Perjanjian Hudaibiyah.⁹⁴

Kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa jika pemimpin tidak dapat membuat keputusan, dia seharusnya tidak dapat menjadi pemimpin.

Dengan demikian, focus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin, sehingga permasalahan dapat dituntaskan. Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu proses dan gaya pengambilan keputusan.

5. Proses Pengambilan Keputusan.⁹⁵

Proses pengambilan keputusan dalam praktiknya dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut ini:

- a. Identifikasi masalah
- b. Mendefinisikan masalah
- c. Memformulasikan dan mengembangkan alternative
- d. Implementasi keputusan
- e. Evaluasi keputusan

Sementara itu, tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Tetapkan masalah.
- b. Identifikasi criteria keputusan.
- c. Alokasikan bobot pada kriteria.
- d. Kembangkan alternatif.
- e. Evaluasi alternatif.

⁹⁴ Beni Ahmad Saebani, *Kepemimpinan...*, h. 84

⁹⁵ Veithzal Rivai, *Education...*, h. 746

f. Pilih alternatif terbaik.

6. Gaya Pengambilan Keputusan.⁹⁶

Selain proses pengambilan keputusan, terdapat gaya pengambilan keputusan. Gaya adalah *learn habit* atau kebiasaan yang dipelajari. Riset tentang gaya pengambilan keputusan telah mengidentifikasi empat pendekatan gaya individual yang berbeda terhadap pengambilan keputusan.

Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

- a. Cara berpikir, terdiri dari:
 1. Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial.
 2. Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan.
- b. Toleransi terhadap ambiguitas
 1. Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas.
 2. Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi tersebut menghasilkan gaya pengambilan keputusan berikut:

1. *Direktif* (toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas).
Efisien, mengambil keputusan secara tepat dan beroreansi jangka pendek.
2. *Analitik* (toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas).
Pengambil keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru.
3. *Konseptual* (toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif).
Beroreansi jangka panjang, sering kali menekan solusi kreatif atas masalah.
4. *Behavioral* (toleransi ambiguitas rendah dan intuitif).

⁹⁶*Ibid*, h. 748

Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

Berdasarkan uraian tentang definisi, proses, dan gaya pengambilan keputusan, sebagai kontribusi dalam upaya peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, maka berikut langkah yang perlu ditempuh:

1. Cerna masalah

Sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan tentang tujuan dengan metode. Peran pemimpin mengambil mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan dan arah daripada metode dan cara.

2. Identifikasi alternatif

Kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya.

3. Tentukan prioritas

Memilih di antara banyak alternatif adalah esensi dari pengambilan keputusan

4. Ambil langkah

Upaya pengambilan tidak berhenti pada tataran pilihan, melainkan berlanjut pada langkah implementasi dan evaluasi guna memberikan umpan balik.⁹⁷

B. Membangun Iklim Sekolah

1. **Definisi Iklim Sekolah**

Iklim pada awalnya dipahami sebagai konsep utama untuk mengekspresikan kualitas yang kuat pada kehidupan organisasional. Litwin dan Stringer menjelaskan, iklim sekolah didefinisikan secara bervariasi oleh para ahli sebagai hasil dari persepsi subyektif terhadap sistem formal, gaya informal kepala sekolah, dan faktor lingkungan penting lainnya yang

⁹⁷*Ibid*, h. 749

mempengaruhi sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi individu yang berada pada sekolah tersebut.⁹⁸

Namun demikian dari beberapa variasi definisi iklim sekolah tersebut apabila ditelaah lebih mendalam, maka akan mengerucut dalam tiga pengertian. *Pertama*, iklim sekolah didefinisikan sebagai kepribadian suatu sekolah yang membedakan dengan sekolah yang lain. *Kedua*, iklim sekolah didefinisikan sebagai suasana di tempat kerja yang mencakup berbagai norma yang kompleks, nilai, harapan, kebijakan dan prosedur yang mempengaruhi pola perilaku individu dan kelompok. *Ketiga*, iklim sekolah didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap kegiatan, praktik dan prosedur serta persepsi tentang perilaku yang dihargai, didukung dan diharapkan dalam suatu organisasi.

Pemahaman iklim sekolah sebagai suatu kepribadian suatu sekolah merujuk kepada beberapa pendapat berikut. Halpin dan Croft menjelaskan bahwa iklim sekolah sebagai suatu *intangible* (tidak berwujud) tetapi penting untuk sebuah organisasi dan dianalogikan dengan kepribadian seorang individu.⁹⁹ Pretorius dan Villiers menjelaskan bahwa iklim sekolah merujuk kepada hati dan jiwa dari sebuah sekolah, psikologis dan atribut institusi yang menjadikan sekolah memiliki kepribadian yang relatif bertahan dan dialami oleh seluruh anggota yang menjelaskan persepsi kolektif dari perilaku rutin dan akan mempengaruhi sikap dan perilaku sekolah.¹⁰⁰

Menurut Hoy, Smith dan Swetland, iklim sekolah dipahami sebagai manifestasi dari kepribadian sekolah yang dapat dievaluasi di dalam sebuah kontinum dari sekolah terbuka ke iklim sekolah tertutup. Iklim sekolah terbuka didasarkan pada rasa hormat, kepercayaan dan kejujuran, serta memberikan peluang kepada guru, manajemen sekolah dan peserta didik

⁹⁸ İlhan Gunbayi, *School Climate and Teacher's Perceptions on Climate Factors : Research Into Nine Urban High Schools*, (The Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET), 2007), h. 1

⁹⁹ J.E. Tubbs dan M. Garner, *The Impact of School Climate on School Outcomes*, (Journal Of College Teaching and Learning, 2008), h. 17

¹⁰⁰ Stephanus Pretorius dan Villiers, *Educators Perceptions of School Climate and Health in Selected Primary School*, (South African Journal of Educational, 2009) h. 33

untuk terlibat secara konstruktif dan kooperatif dengan satu sama lain.¹⁰¹ Menurut Sorenson dan Goldsmith, memandang iklim sekolah sebagai kepribadian yang kolektif dari sekolah.¹⁰²

Pemahaman iklim sekolah sebagai suasana di tempat merujuk pada beberapa pendapat berikut : Moss mendefinisikan iklim sekolah sebagai pengaturan suasana sosial atau lingkungan belajar. Moss membagi lingkungan sosial menjadi 3 kategori, yaitu :

1. hubungan, termasuk keterlibatan, berafiliasi dengan orang lain di dalam kelas, dan dukungan guru;
2. pertumbuhan pribadi antara orientasi tujuan, meliputi pengembangan pribadi dan peningkatan diri semua anggota lingkungan; dan
3. pemeliharaan sistem dan perubahan sistem, meliputi ketertiban dari lingkungan, kejelasan dari aturan aturan dan kesungguhan dari guru dalam menegakkan aturan.¹⁰³

Iklim organisasional didefinisikan sebagai karakteristik yang membedakan satu organisasi dari organisasi yang lain dan bahwa hal itu mempengaruhi perilaku orang dalam berorganisasi. Bertahun-tahun, ada beberapa *consensus* pada property dasar iklim organisasional, yaitu:

- a. iklim organisasional memerhatikan jumlah unit yang besar. Hal itu mengkarakterisasi *property* seluruh organisasi atau sebahagian besar sub unit.
- b. Iklim organisasional menggambarkan satu unit organisasi dari pada mengevaluasinya atau mengindikasikan reaksi emosional padanya.
- c. Iklim organisasional muncul dari praktik rutin organisasional yang penting bagi organisasi dan para anggotanya.
- d. Iklim organisasional memengaruhi perilaku sikap para anggotanya.¹⁰⁴

¹⁰¹ Milner, Karen dan Khoza, Harriet, *A Comparison of Teachers Stress and Scholl Climate Across School with Different Matric Success Rate*, (South African Journal of Educational, 2008), h. 158

¹⁰² Sorenson dan Ricard D, Goldsmith, Llyod M, *The Principal's Guide to Managing School Personel*, (Corwin Press, 2008), h. 30

¹⁰³ R.H Moss, *Evaluating Educational Environments. Procedures, Measures, Findings, and Policy Implications*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1979), h. 81

Iklm sekolah adalah syarat luas yang merujuk pada persepsi guru kepada lingkungan kerja utama sekolah; organisasi formal, organisasi informal, kepribadian peserta, dan kepemimpinan organisasional yang memengaruhinya. Sebelum menjelaskan arti iklim sekolah, terlebih dahulu akan dijelaskan beberapa istilah yang berkaitan erat dengan iklim sekolah, hal ini dikemukakan dengan maksud agar dapat membantu memahami konsep atau arti tentang iklim dalam sebuah organisasi khususnya iklim sekolah.

Kata iklim yang dalam bahasa Inggris “*climate*” yang berarti suasana. Dalam kosakata bahasa Indonesia lazim dipakai untuk menyebut suasana/keadaan udara/hawa suatu daerah dan untuk menyebut suasana/keadaan non fisik (sosial) dalam suatu lingkungan organisasi.¹⁰⁵

Iklm sekolah merupakan karakteristik yang ada, yang menggambarkan ciri-ciri psikologis dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu sekolah dengan sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan perasaan psikologis yang dimiliki guru dan peserta didik di suatu sekolah tertentu.¹⁰⁶

Iklm sekolah (*school climate*) menurut National School Climate Center (NSCC) didefinisikan sebagai “*school climate refers to the quality and character of school life. School climate is based on patterns of students', parents' and school personnel's experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures.*”¹⁰⁷ Haynes sebagaimana dikutip oleh Hoffman et.al mendefinisikan iklim sekolah sebagai “*the quality and consistency of interpersonal interactions within the school community that influence children's cognitive, social and psychological development*”¹⁰⁸. Dengan

¹⁰⁴ Veithzal Rivai, *Education...*, h. 231

¹⁰⁵ <http://file:///C:/Users/COMPUTER/Downloads/Documents/4105-10682-1-SM.pdf> diupload pada tanggal 30 Maret 2017 pukul 15.00 wib.

¹⁰⁶ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 153

¹⁰⁷ Thapa et. al., *A Review of School Climate Research*, *Jurnal Educational Research*, Vol. XX No. X, 2013, h. 2.

¹⁰⁸ Lorry L. Hoffman, *On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment*, *Jurnal*, Vol.5 No. 3, 2009

demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah merupakan kualitas atau karakteristik yang dibangun oleh pengalaman warga sekolah dan berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi.

Pemahaman iklim sekolah sebagai kepribadian suatu sekolah merujuk pada beberapa pendapat berikut. Menurut Abdul azis menjelaskan iklim sekolah sebagai sesuatu yang intangible tetapi penting untuk sebuah organisasi dan dianalogikan dengan kepribadian seorang individu. Iklim sekolah merujuk kepada hati dan jiwa dari sebuah sekolah, psikologis dan atribut institusi yang menjadikan sekolah memiliki kepribadian, yang relatif bertahan dan dialami oleh seluruh anggota, yang menjelaskan persepsi kolektif dari perilaku rutin, dan akan mempengaruhi sikap dan perilaku di sekolah.¹⁰⁹

Menurut Roestiyah iklim sekolah dipahami sebagai manifestasi dari kepribadian sekolah yang dapat dievaluasi dalam di sebuah kontinum dari iklim sekolah terbuka ke iklim sekolah tertutup. Iklim sekolah terbuka didasarkan pada rasa hormat, kepercayaan dan kejujuran, serta memberikan peluang kepada guru, manajemen sekolah dan peserta didik untuk terlibat secara konstruktif dan kooperatif dengan satu sama lain. Oleh karena itu inti dari iklim sekolah adalah bagaimana kita memperlakukan satu sama lain. Iklim sekolah sebagai kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah, berdasarkan pola perilaku siswa, orang tua dan pengalaman personil sekolah tentang kehidupan sekolah yang mencerminkan norma-norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, praktek belajar dan mengajar, serta struktur organisasi.¹¹⁰

Menurut Hasibuan Iklim suatu sekolah menginformasikan mengenai atmosfir dalam kelas, ruang fakultas, kantor, dan setiap gang yang ada di sekolah. Iklim sekolah adalah komponen penting untuk mewujudkan sekolah menengah yang efektif. Iklim sekolah adalah lingkungan remaja yang ramah,

¹⁰⁹ Abdul Azis Wahab, *Metode Belajar kondusif*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 13

¹¹⁰ Roestiyah, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 62

santai, sopan, tenang, dan enerjik. Keseluruhan iklim sekolah dapat ditingkatkan oleh sikap dan perilaku positif dari para siswa dan guru.¹¹¹

Iklim sekolah berkaitan dengan lingkungan yang produktif dan kondusif untuk belajar siswa dengan suasana yang mengutamakan kerjasama, kepercayaan, kesetiaan, keterbukaan, bangga, dan komitmen. Iklim sekolah juga berkaitan dengan prestasi akademik, moral fakultas, dan perilaku siswa.

Iklim sekolah berdasarkan uraian pendapat di atas pengertian iklim sekolah adalah kondisi lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh guru dalam melaksanakan tugas di sekolah. Adapun indikator untuk mengukur iklim sekolah dapat dilihat berdasarkan aspek-aspek antara lain, hubungan antara atasan dengan bawahan, hubungan antara sesama anggota organisasi, tanggung jawab, imbalan yang adil, struktur kerja, dan keterlibatan pegawai dan partisipasinya.

2. Karakteristik Iklim Sekolah Yang Baik

Iklim dan budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Iklim dan budaya sekolah yang kondusif sangat penting agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap sekolahnya, agar guru merasa dihargai, serta orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan.¹¹²

Terdapat beberapa indikator iklim dan budaya sekolah yang baik sebagai berikut:

8. Tujuan-tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh warga sekolah, ditetapkan dan diumumkan secara luas di sekolah.
9. Tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang dapat diukur.

¹¹¹ Hasibuan, *Sekolah Kondusif*, (Jakarta : Bina Aksara, 1996), h. 15

¹¹² E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet. 5, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 90

10. Fasilitas-fasilitas fisik sekolah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak.
11. Perkarangan dan lingkungan sekolah yang rapi, bersih, dan nyaman serta ditata sedemikian rupa sehingga memberikan kesan asri, teduh dan nyaman.
12. Sekolah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya.
13. Guru mau mengubah metode-metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan kepadanya.
14. Menciptakan relasi kekeluargaan dan kebersamaan.
15. Seluruh guru dan staf berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari.¹¹³

Proses pendidikan di sekolah bisa jadi meliputi arena yang luas, namun perlu dipertimbangkan adanya prioritas dan usaha. Prioritas yang perlu diperhatikan dalam pengembangan iklim sekolah adalah sebagai berikut:¹¹⁴

1. Modernisasi Pengelolaan Sekolah

Sekolah hendaknya tidak terpisah dari masyarakat. Oleh karena itu, dalam modernisasi pengelolaan sekolah para pelaksana pendidikan hendaknya bekerjasama dengan sektor-sektor lain di masyarakat yang telah menjalankan usaha modernisasi sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat.

2. Modernisasi Guru

Dari berbagai faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas sekolah, tampaknya faktor guru perlu mendapat perhatian yang pertama dan utama, di samping kurikulumnya, karena baik buruknya suatu kurikulum pada akhirnya bergantung pada aktivitas dan kreativitas guru dalam menjabarkan dan merealisasikan kurikulum tersebut.

3. Modernisasi Pembelajaran

¹¹³*Ibid*, h. 91

¹¹⁴*Ibid*, h. 105

Korban dari sistem pendidikan yang sedang mengalami krisis dewasa ini adalah sebenarnya peserta didik, bukan guru. Pada hari pertama peserta didik memasuki sekolah mereka diliputi berbagai pertanyaan yang mesti di jawab oleh guru-guru. Pembaruan pembelajaran tidak harus disertai dengan pemakaian perlengkapan yang serba hebat. Dalam rangka pengembangan pendidikan guru dan pengembangan karier pendidikan ditekankan pentingnya pengembangan cara-cara baru belajar yang efektif dan sesuai dengan kemampuan masing-masing peserta didik.

4. Perencanaan Perubahan Iklim Sekolah

Perencanaan merupakan hal yang mutlak perlu dilakukan demi suksesnya pembaruan pendidikan. Agar kerja sama dan upaya pendayagunaan sumber/lingkungan terarah pada sasaran pembaruan pendidikan perlu direncanakan secara cermat dan matang. Langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam perencanaan pembaruan pendidikan, yaitu sebagai berikut:

- a. Merumuskan masalah
- b. mengidentifikasi masalah, dan
- c. menganalisis kebutuhan.
- d. Merumuskan dan menganalisis tujuan pembaruan pendidikan
- e. Menentukan persyaratan untuk mencapai tujuan dengan mengembangkan alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan.
- f. Mengidentifikasi faktor-faktor penunjang dan penghambat.
- g. Memilih dan menentukan strategi yang akan dilaksanakan berdasarkan hasil identifikasi terhadap faktor penunjang dan penghambat.
- h. Melaksanakan strategi yang dipilih, termasuk manajemen, dan kontrol terhadap strategi tersebut.
- i. Menilai terhadap efektivitas pembaruan pendidikan yang telah dilaksanakan.

j. Menyempurnakan dan menyebabkan hasil pembaruan pendidikan.¹¹⁵

Menurut Burhanuddin, mengemukakan bahwa iklim-iklim organisasi sekolah itu dapat digolongkan sebagai berikut

1. Iklim Terbuka Yaitu suasana yang melukiskan organisasi sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi, baik dari kelompok maupun pimpinan. Para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja karena dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, sementara kebutuhan-kebutuhan pribadi terpenuhi. Ciri-ciri iklim organisasi sekolah demikian adalah adanya kewajaran tingkah laku semua orang.
2. Iklim Bebas yaitu Melukiskan suasana organisasi sekolah, dimana tindakan kepemimpinan justru muncul pertama-tama dari kelompok. Pemimpin sedikit melakukan pengawasan, semangat kerja pertama muncul hanya karena untuk memenuhi kepuasan pribadi. Sedangkan kepuasan kerja juga muncul, hanya saja kadarnya kecil sekali. Kepuasan kerja yang dimaksud di sini adalah kepuasan yang ditimbulkan oleh karena kegiatan tertentu dapat diselesaikan.
3. Iklim Terkontrol yaitu Bercirikan “impersonal” dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan anggota organisasi sekolah tidak diperhatikan. Dan adanya anggota kelompok sendiri pada akhirnya hanya memperhatikan tugas-tugas yang ditetapkan pemimpin, sedangkan perhatian yang ditujukannya pada kebutuhan pribadi relatif kecil. Semangat kerja kelompok memang tinggi, namun mencerminkan adanya pengorbanan aspek kebutuhan manusiawi. Ciri khas iklim ini adalah adanya ketidak wajarannya tingkah laku karena kelompok hanya mementingkan tugas-tugas.
4. Iklim yang Familier yaitu suatu iklim yang terlalu bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka, namun sangat sedikit perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial yang ada kurang diperhatikan. Sejalan dengan itu,

¹¹⁵*Ibid*, h. 114

semangat kerja kelompok sebenarnya tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yang sedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.

5. Iklim Keayahan yaitu Organisasi sekolah demikian bercirikan adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala sekolah biasanya berusaha menekan atau tidak menghargai adanya inisiatif yang muncul dari orang-orang yang dipimpinnya. Kecakapan-kecakapan yang dimiliki kelompok tidak dimanfaatkannya untuk melengkapi kemampuan kerja kepala sekolah. Sejalan dengan itu banyak tindakan-tindakan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam iklim yang demikian pun sedikit kepuasan yang diperoleh bawahan, baik yang bertalian dengan hasil kerja maupun kebutuhan pribadi. Sehingga semangat kerja kelompok organisasi sekolah juga akan rendah.
6. Iklim Tertutup yaitu Para anggota biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh. Organisasi tidak maju, semangat kerja kelompok rendah, karena para anggota disamping tidak memenuhi tuntutan pribadi, juga tidak dapat memperoleh kepuasan dari hasil karya mereka. Tingkah laku anggota dalam iklim organisasi demikian juga tidak wajar, dalam artian kenyataannya organisasi seperti mundur.¹¹⁶

Setelah menganalisa beberapa ciri dari masing-masing jenis iklim organisasi sekolah diatas, dapat penulis simpulkan bahwa iklim sekolah yang efektif sebenarnya terdapat pada iklim organisasi yang sifatnya **terbuka**.

Dimensi iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi umum yang dikemukakan oleh Moos dan Arter, sebagaimana dikutip oleh Hadiyanto, yaitu dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahan dan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik:

a. Dimensi Hubungan

Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru dan peserta didik, saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan

¹¹⁶Burhanudin, *Organisasi Iklim Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1999), h.

mereka secara bebas dan terbuka. Moos mengatakan bahwa dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antara guru dengan guru, dan antara guru dengan personalia sekolah lainnya dengan kepala sekolah. Skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah dukungan peserta didik, afiliasi, keretakan, keintiman, kedekatan, dan keterlibatan.

b. Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi

Dimensi pertumbuhan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan, membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi diri guru untuk tumbuh dan berkembang. Skala-skala iklim sekolah yang dapat dikelompokkan ke dalam dimensi ini diantaranya adalah minat profesional, halangan, kepercayaan, standar prestasi dan orientasi pada tugas.

c. Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem

Dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. Skala-skala iklim sekolah yang termasuk dalam dimensi ini antara lain adalah kebebasan staf, partisipasi dalam pembuatan keputusan, inovasi, tekanan kerja, kejelasan dan pengawasan.

d. Dimensi Lingkungan Fisik

Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Skala-skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah kelengkapan sumber dan kenyamanan lingkungan.¹¹⁷

3. Keteladanan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Membangun Iklim Sekolah

Seorang kepala sekolah harus mampu memberikan keteladanan dan layanan yang bermutu kepada bawahannya. Hal ini sangat penting untuk dilakukan karena kepala sekolah merupakan pucuk pimpinan tertinggi di sebuah sekolah. Keteladanan berasal dari kata “teladan” yaitu suatu (perbuatan,

¹¹⁷ Hadiyanto, *Teori dan Pengembangan Iklim Kelas dan Iklim Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 119

barang dan sebagainya) yang patut ditiru dan dicontoh. Keteladanan yang dimaksud disini adalah sikap dan tingkah laku pemimpin, ucapan maupun perbuatan yang dapat di tiru dan di teladani oleh bawahannya. Keteladanan melakukan apa yang harus dilakukan dan tidak melakukan hal-hal yang tidak boleh dilakukan, baik karena keterikatan kepada peraturan undang-undang yang berlaku maupun karena limitasi yang ditentukan oleh nilai-nilai moral, etika dan sosial.¹¹⁸

Dalam memimpin seorang kepala sekolah harus lebih terbuka menerima saran serta kritikan yang sifatnya membangun. Kepala sekolah yang baik akan bersikap konstruktif terhadap situasi yang sedang berjalan, suasana yang menjengkelkan, mencemaskan, menakutkan, prasangka, dan dendam. Kepala sekolah yang bijaksana seharusnya mampu bersikap tanggap serta bisa mengembangkan guru dan pegawainya ke arah yang lebih baik.

Didalam memimpin sebuah sekolah, seorang kepala sekolah harus bisa memposisikan dirinya sebagai pelindung dan memberikan kenyamanan dalam bekerja bagi bawahannya. Kepala sekolah harus sadar bahwa kesuksesannya sangat tergantung pada bawahannya. Sukses bawahan adalah sukses kepala, demikian sebaliknya.

Kualitas diri seorang kepala sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya. Kualitas diri seorang kepala sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain, intelegensi yang baik, kestabilan emosi, spiritual, dan kepedulian terhadap bawahannya.

Kepala sekolah harus dapat menghadapi dan menangani setiap permasalahan secara cepat dan tepat, agar tidak mengganggu iklim kerja sekolah. Apabila iklim kerja sudah tidak kondusif, kinerja bawahan akan sulit untuk diwujudkan secara optimal.

Dalam pengambilan sebuah keputusan, seorang kepala sekolah yang bijaksana akan melakukannya secara partisipatif dengan melibatkan unsur pimpinan dan staf. Kalau hal ini dilakukan, secara tidak langsung akan

¹¹⁸Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 105

meningkatkan kepedulian dan rasa memiliki yang tinggi bagi bawahan terhadap sekolahnya.

Dalam teori kepemimpinan keteladanan, Kouzes dan Posner (1999:32), mengatakan bahwa pemimpin melaksanakan lima praktek kepemimpinan teladan yaitu : 1) mencontohkan cara, 2) menginspirasi visi bersama, 3) menentang proses, 4) memampukan orang lain untuk bertindak, dan 5) mendorong hati.

Ada beberapa keteladanan kepemimpinan dalam Islam, yaitu keteladanan kepemimpinan Rasulullah Saw dan keteladanan kepemimpinan Khulafaur Rasyidin. Dan dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. **Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW.**¹¹⁹

Dikatakan *leader* karena Nabi Muhammad Saw selalu tampil di muka menampilkan keteladanan dan karisma sehingga mampu mengarahkan, membimbing dan menjadi panutan. Dikatakan manajer karena beliau pandai mengatur pekerjaan atau bekerja sama dengan baik, melakukan perencanaan, memimpin dan mengendalikannya untuk mencapai sasaran.

Oleh karena itu, Allah Swt berfirman agar menaati rasulullah, baik berdasarkan sabda dan perilakunya maupun diamnya dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai masalah kehidupan. Hal ini sesuai dengan firman Allah swt dalam Al Qur'an surah An Nisa' ayat 64:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا لِيُطَاعَ بِإِذْنِ اللَّهِ وَلَوْ أَنَّهُمْ إِذْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ جَاءُوكَ فَاسْتَغْفَرُوا اللَّهَ وَاسْتَغْفَرَ لَهُمُ الرَّسُولُ لَوَجَدُوا اللَّهَ تَوَّابًا رَحِيمًا ﴿٦٤﴾

Artinya: “dan Kami tidak mengutus seseorang Rasul melainkan untuk ditaati dengan seizin Allah. Sesungguhnya Jikalau mereka ketika menganiaya dirinya datang kepadamu, lalu memohon ampun kepada Allah, dan Rasulpun memohonkan ampun untuk mereka, tentulah mereka mendapati Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang”(QS. An Nisa': 64).

¹¹⁹ Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 72-81.

Salah satu sifat kepemimpinan Muhammad SAW adalah kejujuran yang telah teruji dan terbukti. Kejujuran adalah perilaku kunci yang sangat efektif untuk membangun kredibilitas (kepercayaan) sebagai seorang pemimpin. Di samping itu, beliau juga cakap dan cerdas, inovatif dan berwawasan ke depan, tegas, tetapi rendah hati serta pemberani, tetapi bersahaja.

Pola kepemimpinan Nabi Muhammad SAW dapat dijadikan rujukan utama dalam kehidupan manusia. Hal ini sesuai dengan firman Allah swt surah Al Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah. (QS. 33: 21)

Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. berjalan di atas nilai-nilai Islam yang berhasil menanamkan keimanan, ketaqwaan, kesetiaan, dan semangat juang untuk membela kebenaran. Selain mendapat petunjuk, bantuan dan perlindungan dari Allah Swt., kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. yang dapat diteladani oleh umatnya yaitu:

- a. Akhlak nabi Muhammad SAW yang terpuji tanpa cela.
- b. Karakter Nabi Muhammad SAW yang tangguh, sederhana dan bersemangat baja.
- c. Sistem dakwah yang digunakan dengan metode imbauan dan kebijaksanaan.
- d. Upaya Nabi Muhammad SAW dalam menegakkan keadilan dan kebenaran serta menghancurkan yang batil, tanpa pamrih pada harta, kekuasaan dan kemuliaan duniawi.
- e. Mendahulukan kepentingan dan keselamatan pengikutnya

- f. Memberikan kebebasan berkreasi dan berpendapat serta pendelegasian wewenang.
- g. Tipe kepemimpinan yang karismatik dan demokratis.¹²⁰

Dalam menjalankan roda pemerintahan Negara Madinah, Nabi Muhammad SAW. menyampaikan ketentuan-ketentuan Allah berdasarkan wahyu Al-Qur'an kepada masyarakat Madinah. Oleh karena itu, banyak kebijakan Negara yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW. dalam menjalankan roda pemerintahan agar tetap stabil, diantaranya:

- a. menciptakan persatuan dan kesatuan di antara komponen masyarakat Negara Madinah,
- b. untuk mengadili pelanggaran ketertiban umum, Nabi Muhammad SAW. membentuk lembaga hisbah, yang bertugas mengadakan penertiban terhadap perdagangan agar tidak terjadi kecurangan,
- c. untuk pemerintahan di daerah, Nabi Muhammad SAW. mengangkat beberapa sahabat sebagai gubernur atau hakim,
- d. mengangkat beberapa orang sahabat sebagai sekretaris Negara,
- e. menjalankan hubungan diplomatik dengan negara-negara luar,
- f. mengangkat duta-duta ke negara-negara sahabat.¹²¹

Beberapa hal yang diterapkan nabi Muhammad sebagai pemimpin dalam kehidupannya sehari-hari, yaitu:¹²²

1. Perilaku Sosial Yang Baik.

Dalam kehidupan di tengah masyarakat, Nabi saw selalu baik hati, riang dan sopan terhadap semua orang. Nabi saw selalu yang lebih duluan memberikan salam, sekalipun kepada anak-anak dan para sahaya. Nabi saw tak pernah meregangkan kakinya di hadapan orang, dan tak pernah berbaring di hadapan orang. Kalau tengah bersama Nabi saw, semua orang duduk mengelilingi Nabi saw. Tak ada yang

¹²⁰ Nourozzaman Shiddiqi, *Jeran-Jeram Peradaban Muslim*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996), h. 102-105

¹²¹ Beni Ahmad Saebani, *Kepemimpinan...*, h. 82

¹²² <http://pusat-akademik.blogspot.co.id/2008/09/3-tiga-model-gaya-kepemimpinan.html/>

punya tempat khusus. Nabi saw selalu memperhatikan sahabat-sahabatnya. Kalau Nabi saw tak melihat siapa pun di antara sahabat-sahabatnya itu selama dua atau tiga hari, Nabi saw menanyakannya. Jika ternyata sahabat itu sakit, Nabi saw menjenguknya. Dan jika sahabat itu mendapat kesulitan, Nabi saw berupaya memecahkan masalahnya.

2. Lembut Namun Tegas.

Dalam masalah pribadi, Nabi saw lembut, simpatik dan toleran. Pada banyak peristiwa sejarah, toleransi Nabi saw merupakan salah satu alasan kenapa Nabi saw sukses. Namun dalam masalah prinsip ketika mengenai masalah kepentingan masyarakat atau hukum, Nabi saw tegas dan tak pernah memperlihatkan sikap toleran.

3. Hidup Sederhana.

Hidup sederhana merupakan salah satu prinsip hidup Nabi saw. Nabi saw biasa mengatakan: “Sungguh menyenangkan kekayaan itu, jika didapat dengan cara yang halal oleh orang yang tahu cara membelanjakannya”. Nabi saw juga mengatakan: “Kekayaan merupakan bantuan yang baik bagi ketakwaan”

4. Ketetapan Hati dan Sabar

Tekad atau kemauan keras Nabi saw sungguh luar biasa. Tekad ini mempengaruhi para sahabatnya juga. Dalam masa hidupnya, beberapa kali kondisi sedemikian rupa sehingga kelihatannya tak ada lagi harapan, namun tak pernah ada kata gagal dalam benaknya.

5. Kepemimpinan, Administrasi dan Konsultasi (musyawarah)

Sekalipun para sahabat Nabi saw menjalankan setiap perintah Nabi saw tanpa ragu, dan berulang-ulang mengatakan percaya penuh kepada Nabi saw dan bahkan mau terjun ke sungai atau ke dalam kobaran api jika saja Nabi saw memerintahkannya, Sahabat-sahabatnya dan konsultasi dengan mereka yang dipandang penting, merupakan

faktor-faktor utama yang memberikan sumbangsih bagi pengaruhnya yang luar biasa di kalangan para sahabatnya.

Dengan fakta Firman Allah Swt surah Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

6. Teratur dan Tertib

Semua tindakan Nabi saw teratur dan tertib. Nabi saw bekerja sesuai dengan jadwal. Nabi saw mengajak para sahabatnya untuk berbuat sama. Berkat pengaruh Nabi saw, para sahabat jadi penuh disiplin.

7. Mau Mendengarkan Kritik dan Tak Suka Pujian yang Bersifat Menjilat

Nabi saw suka bekerja sempurna. Nabi saw biasa mengerjakan sesuatu dengan benar dan efisien. Terkadang Nabi saw terpaksa menghadapi kritik para sahabat. Namun tanpa bersikap keras terhadap mereka, Nabi saw menjelaskan keputusannya, dan para sahabat pun akhirnya mau menerima. Nabi saw membenci sekali pujian yang bersifat menjilat. Nabi saw mengatakan: “Lemparkan debu ke wajah orang yang menjilat”.

8. Memerangi Kelemahan

Nabi saw tidak mengeksploitasi titik lemah dan kebodohan orang. Nabi saw justru berupaya memperbaiki kelemahan orang dan membuat

orang mengetahui apa yang tidak mereka ketahui sebelumnya. Pada hari meninggalnya putra Nabi saw yang berusia tujuh belas bulan, kebetulan terjadi gerhana matahari. Orang pada mengatakan bahwa gerhana tersebut terjadi karena duka cita yang merundung Nabi saw. Nabi saw tidak tinggal diam menghadapi pikiran yang keliru ini. Nabi saw kemudian naik ke mimbar dan mengatakan: "Wahai manusia! Bulan dan matahari adalah dua tanda dari Allah. Terjadinya gerhana keduanya bukan karena kematian seseorang."

9. Memiliki Kualitas Sebagai Pemimpin

Nabi saw memiliki kualitas maksimum kepemimpinan seperti sifat mau tahu orang, teguh hati, efisien, berani, tak takut meng-hadapi konsekuensi suatu tindakan, mampu melihat ke depan, mampu menghadapi kritik, mengakui kemampuan orang lain, mendelegasikan kekuasaan kepada orang lain yang mampu, luwes dalam masalah pribadinya, keras dalam masalah prinsip, memandang penting orang lain, memajukan bakat intelektual, emosional dan praktis mereka, menjauhkan diri dari praktik lalim, tidak meminta ketaatan buta, bersahaja dan rendah hati, bermartabat dan sangat memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia. Nabi saw sering mengatakan: "Jika kamu bertiga mengadakan perjalanan bersama, maka pilih salah satu dari kalian sebagai pemimpin".¹²³

b. Kepemimpinan Abu Bakar Ash-Shidiq.¹²⁴

Kebijakan politik Abu Bakar Ash-shidiq tercemin dalam upaya-upaya yang dilakukannya, antara lain sebagai berikut.

1. Memerangi Kaum Murtad

Peristiwa ini dikenal dengan istilah al-riddah, yang berarti kermurtadan atau beralih agama dari Islam kepada kepercayaan semula. Secara politis, istilah ini merupakan pembangkangan terhadap lembaga kekhalifahan.

¹²³ <http://pusat-akademik.blogspot.co.id/2008/09/3-tiga-model-gaya-kepemimpinan.html/>

¹²⁴ Beni Ahmad Saebani, *Kepemimpinan...*, h. 90

Gerakan penumpasan orang-orang murtad dan para pembangkang banyak menyita konsentrasi khalifah, baik secara moral maupun politis. Saat itu, stabilitas keamanan Madinah terganggu. Akan tetapi, berkat kesucian tekad Khalifah Abu Bakar dan segenap kaum Muslim, hal tersebut dapat teratasi.

2. Penumpasan Nabi Palsu

Nabi-nabi palsu yang ingin menghancurkan Islam, di antaranya:

1. Aswal Al-Ansi
2. Thulaihah bin Khuwalid Al-Asadi
3. Malik bin Nuwairah
4. Musailamah Al-Kazab

Munculnya nabi-nabi palsu merupakan ancaman bagi umat Islam sekaligus bertentangan dengan keyakinan Islam bahwa tidak ada lagi nabi setelah Rasulullah SAW.

3. Memerangi Orang yang tidak Membayar zakat

Setelah Rasulullah SAW. wafat banyak orang yang enggan membayar zakat karena mereka mengira bahwa zakat serupa pajak yang penyerahannya kepada pembendaharaan pusat di Madinah. Hal tersebut sama artinya dengan penurunan kekuasaan. Gerakan ini sebenarnya bertujuan mengembalikan seseorang pada kesucian dan kebenaran. Memerangi orang yang enggan membayar zakat merupakan salah satu program utama Khalifah Abu Bakar Shidiq.

4. Upaya Perluasan Melalui Ekspansi Wilayah

Setelah melakukan pembersihan pemberontakan di dalam negeri, Abu Bakar Shidiq mengarahkan perhatiannya pada ekspansi ke luar sebagai lanjutan perjuangan masa Rasulullah SAW. Ekspansi ini dimulai dengan pengiriman pasukan dibawah pimpinan 'Amr ibnu Al-Ash ke Palestina, Usamah bin Zaid ke perbatasan Suriah, Yazid ibnu Abi Sufyan ke Damaskus, Abu Ubaidillah ke Himsh, dan Syurahbil ibnu Hasanah ke Ardan.

5. Kodifikasi Al-Quran

Hasil karya masa Khalifah Abu Bakar Shiddiq yang masih dapat dirasakan sampai sekarang adalah adanya mushaf Al-Quran. Ketika itu, tulisan Al-Quran berserakan di berbagai tempat. Usaha ini dilakukan atas saran Umar bin Khaththab. Alasannya karena banyak penghafal Al-Quran yang gugur dalam perang Yamamah. Abu Bakar Shiddiq setuju untuk membukukan Al-Quran sebagai pelestarian teks-teks Al-Quran.

Abu Bakar mempunyai sifat yang berjiwa pemimpin dan bijaksana. Kebijaksanaan Abu Bakar, antara lain sebagai berikut:

1. Musyawarah. Apabila terjadi permasalahan, khalifah Abu Bakar Ash-Shiddiq mencari solusinya dalam kitab Allah. Jika tidak menemukannya, ia mempelajari cara-cara Rasulullah SAW. dalam menyelesaikan masalah. Jika tidak menemukannya, ia mengajak tokoh-tokoh terbaik untuk bermusyawarah.
2. Sikap tegas. Abu Bakar Ash-Shiddiq bersikap tegas dalam menghadapi orang-orang murtad, orang-orang yang mengaku sebagai nabi, dan orang-orang yang tidak membayar zakat.
3. Terbuka untuk kritik. Hal ini dapat terlihat dalam khotbah pertama Abu Bakar Shiddiq setelah dibaiat menjadi khalifah, “ Apabila aku berbuat baik, bantulah aku, tapi apabila aku berbuat buruk, maka luruskanlah jalanku.” Itulah garis kepemimpinan yang tidak hanya sekedar slogan, tetapi juga terwujud dalam kepribadian Abu Bakar Shiddiq. Seseorang yang rendah hati, lemah lembut, dan muslim pertama yang membebaskan budak.¹²⁵

c. **Kepemimpinan Umar bin Khaththab.**¹²⁶

Abu Bakar Ash-Shiddiq yakin bahwa Umar bin Khaththab adalah orang yang terbaik untuk membendung bahaya dan memelihara umat pada jalan yang benar. Untuk menepis segala keraguan yang berkembang di

¹²⁵*Ibid*, h. 97

¹²⁶*Ibid*, h. 98

masyarakat,¹²⁷ dengan tegas Abu Bakar Ash-Shiddiq menyatakan “Demi Allah, penunjukkan itu bukan tanpa memikirkan yang sungguh-sungguh dan bukan pula aku menunjuk lingkungan keluargaku. Aku menunjuk penggantikmu itu Umar bin Khaththab, sudilah menerima dan mematuhi. Kaum muslimin menjawab. “Kami dengar dan kami patuhi.” Umar bin Khaththab dibaiat menjadi khalifah kedua menggantikan Abu Bakar Ash-Shiddiq.

Prestasi yang diraih Umar bin Khaththab ketika menjadi khalifah, yaitu sebagai berikut:

- a. Perluasan wilayah Islam
- b. Menata Administrasi dan Keuangan Pemerintah
- c. Penetapan Kelender Hijriah

Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Umar bin Khaththab, diantaranya:

- a. Menjalankan petunjuk Rasulullah SAW.
- b. Bersikap tegas
- c. Bertindak adil tanpa pandang bulu
- d. Jujur dalam setiap tindakan
- e. Hidup dengan kesederhanaan
- f. Mencintai rakyatnya
- g. Selalu peduli terhadap kondisi rakyatnya
- h. Rutin melakukan pengontrolan terhadap kehidupan rakyatnya
- i. Menunaikan semua hak bawahan dan rakyatnya
- j. Memerintah dengan sikap keteladanan, bukan sekadar kata perintah.¹²⁸

Berikut ini keteladanan Khalifah Umar bin Khaththab yang patut dijadikan contoh, yaitu:

¹²⁷ Ahmad Husain Ya'qub, *Keadilan Sahabat*, (Jakarta: Pustaka Al Huda, 2003), h. 312

¹²⁸ Beni Ahmad Saebani, *Kepemimpinan...*, h. 104

- a. Mengunjungi rakyat di pasar dan rumah-rumah secara langsung, bukan diwakili.
- b. Tidak membawa orang untuk mengawalinya karena alasan keamanan.
- c. Pernah melakukan perjalanan dengan pembantunya, dengan satu unta yang ditunggangi bergantian.
- d. Memakan makanan yang di makan oleh rakyat miskin.
- e. Biasa dikelilingi orang miskin hingga berdempetan.
- f. Tidak mengambil gaji dari Baitul Mal yang disediakan untuknya.
- g. Memegang jabatan khalifah bukan karena keinginan pribadi, melainkan karena diajukan oleh Abu Bakar Ash-Shiddiq.¹²⁹

d. Kepemimpinan Usman bin ‘Affan.¹³⁰

Sebelum wafat, Umar bin Khatthab telah memanggil tiga calon penggantinya, yaitu Utsman, Ali dan Sa’ad bin Abi Waqqash. Dalam pertemuan dengan mereka secara bergantian, Umar berpesan agar pergantiannya tidak mengangkat kerabat sebagai pejabat. Di samping itu, Umar telah membentuk dewan formatur yang di bentuk Umar yang berjumlah enam orang yaitu Ali, Utsman, Sa’ad bin Waqqash, Abdurrahman bin Auf, Zubair bin Awwam dan Thalhah bin Ubaidillah.

Prestasi gemilang yang telah diraih Utsman bin ‘Affan selama menjadi khalifah, diantaranya adalah:

- 1. Membangun dan merenovasi Masjid Nabawi di Madinah.
- 2. Mengadakan penulisan dan penggandaan Al Qur’an.
- 3. Membangun angkatan laut yang tangguh untuk melawan serangan musuh, terutama pasukan Romawi yang ingin merebut kota Iskandariyah.
- 4. Memperluas wilayah Islam sampai ke Armenia, Afrika (Tunisia), Tripoli (Libya), Azerbaijan dan kepulauan Cyprus. Kemudian

¹²⁹*Ibid*, h. 105

¹³⁰*Ibid*, h. 106

dilanjutkan ke Konstatinopel, Turki, dan Negara-negara Balkan (Yugoslavia dan Polandia).

e. Kepemimpinan Ali bin Abi Thalib.¹³¹

Nama lengkap Ali adalah Ali bin Abu Thalib bin Abdul Muthalib bin Hasyim Al Qursy Al Hasymy. Pengangkatan Ali menjadi khalifah yang keempat dari Al Khulafaur Rasyidin terjadi pada tahun 35 H/656 Masehi, berawal dengan wafatnya khalifah ketiga, Utsman bin 'Affan yang terbunuh oleh sekelompok pemberontak dari Mesir yang bertepatan dengan tanggal 17 Juni 656 Masehi.

Diangkatnya Ali sebagai khalifah di tolak oleh mu'awiyah bin Abu Sufyan dengan alasan (1) Ali harus mempertanggungjawabkan terbunuhnya Utsman, (2) hak untuk menentukan jabatan khalifah bukan hanya orang-orang yang berada di Madinah, melainkan juga wilayah lainnya. Sikap Mu'awiyah di dukung oleh sejumlah sahabat di Madinah yang kemudian ikut bergabung ke Suriah.

Khalifah Ali bin Abi Thalib terkenal berani dan tegas dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya menegakkan keadilan, menjalankan undang-undang Allah swt serta menindak segala macam kezaliman dan kejahatan. Khalifah Ali bin Abi Thalib juga seorang yang memiliki kecakapan dalam ilmu pengetahuan, bidang militer dan strategi perang.

Perkembangan yang telah dicapai pada masa pemerintahan Ali bin Abi Thalib, yaitu:

- a. Terciptanya ilmu bahasa atau nahwu (*aqidahnahwiyah*).
- b. Berkembangnya ilmu khat Al Qur'an.
- c. Berkembangnya sastra.

Usaha-usaha yang dilakukan Khalifah Ali bin Abi Thalib, diantaranya sebagai berikut:

- a. Mengganti Pejabat

¹³¹*Ibid*, h. 112

Khalifah Ali bin Abi Thalib mengingatkan sebuah pemerintahan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, ia mengganti seluruh pejabat dan gubernur yang diangkat oleh khalifah Utsman bin ‘Affan.

b. Membenahi Keuangan Negara

Setelah mengganti para pejabat, khalifah Ali bin Abi Thalib menyita kembali tanah-tanah yang pernah dibagi-bagikan pada masa pemerintahan Utsman bin ‘Affan. Harta tersebut kemudian disimpan di Baitul Mal dan digunakan untuk kesejahteraan rakyat.

c. Memajukan Bidang Ilmu Bahasa

Untuk menghindari kesalahan fatal dalam bacaan Al Qur’an dan hadis, khalifah Ali bin Abi thalib memerintahkan Abu Aswad Ad Dzuali untuk mengembangkan pokok-pokok ilmu nahwu, yaitu ilmu yang mempelajari tata bahasa Arab. Keberadaan ilmu nahwu diharapkan dapat membantu orang-orang non Arab dalam mempelajari Al Qur’an dan hadis.

d. Bidang Pembangunan

Salah satu pembangunan yang mendapat perhatian khusus dari khalifah Ali bin Abi Thalib adalah pembangunan kota Kuffah. Pada awalnya, kota Kuffah disiapkan sebagai pusat pertahanan oleh Mu’awiyah bin Abu Sufyan. Akan tetapi, kota Kuffah kemudian berkembang menjadi pusat ilmu tafsir, ilmu hadis, ilmu nahwu, dan ilmu pengetahuan lainnya.¹³²

Sehubungan dengan itu, indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif yaitu sebagai berikut:

1. menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan;
2. memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka;
3. menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya;

¹³²*Ibid*, h. 113-114

4. menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi;
5. memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar;
6. menyelenggaraan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian;
7. membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional;
8. mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya;
9. melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung;
10. memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik;
11. memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah;
12. menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah;
13. memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah;
14. mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi;
15. membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif;
16. menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sebagai pusat kebijakan;
17. memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan; dan

18. memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.¹³³

Salah satu kompetensi manajerial sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Menteri pendidikan nasional nomor 13 Tahun 2007 bahwa kepala sekolah dipersyaratkan untuk memiliki kompetensi dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.¹³⁴

Senada dengan hal tersebut, juga dikemukakan bahwa salah satu syarat seorang pemimpin yang baik adalah mampu memahami dan menempatkan dirinya, bawahan, dan organisasi sebagai satu kesatuan yang terkelola secara baik dan berkesinambungan sehingga tercipta suasana dan iklim kerja yang menyenangkan dan penuh persahabatan.¹³⁵

Tentang pentingnya iklim sekolah Marshall memberikan beberapa kesimpulan mengenai pentingnya iklim sekolah bagi berbagai pihak, yaitu :

1. iklim sekolah dapat mempengaruhi banyak orang di sekolah,
2. iklim sekolah di perkotaan beresiko tinggi menunjukkan bahwa lingkungan yang positif mendukung dan budaya sadar iklim sekolah signifikan dapat membentuk kesuksesan siswa perkotaan dalam memperoleh gelar akademik,
3. hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografis dapat meningkatkan prestasi dan mengurangi perilaku *maladaptive* (tanggapan atau reaksi seseorang yang tidak sesuai atau tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan baik badan maupun ucapannya),
4. iklim sekolah yang positif berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja bagi personil sekolah,

¹³³ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), cet.3, h. 20

¹³⁴ Permendiknas no. 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah

¹³⁵ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan: Teori & Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 106

5. iklim sekolah dapat memainkan peran penting dalam menyediakan suasana sekolah yang sehat dan positif,
6. interaksi dari berbagai sekolah dan faktor iklim kelas dapat memberikan dukungan yang memungkinkan semua anggota komunitas sekolah untuk mengajar dan mengajar dengan optimal,
7. iklim sekolah termasuk kepercayaan, menghormati, saling mengerti kewajiban dan perhatian untuk kesejahteraan lainnya, memiliki pengaruh yang kuat terhadap pendidik dan peserta didik, hubungan antara peserta didik serta prestasi akademis dan kemajuan sekolah secara keseluruhan. Iklim sekolah yang positif merupakan lingkungan yang kaya untuk pertumbuhan pribadi dan keberhasilan akademik.¹³⁶

Perhatian khusus diberikan oleh sekolah efektif pada penciptaan dan pemeliharaan iklim dan budaya yang kondusif agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap sekolahnya, guru merasa dihargai, orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan, serta mendorong setiap warga sekolah untuk melakukan yang terbaik. Berbicara tentang pentingnya iklim yang kondusif bagi suatu organisasi tidak hanya didasarkan pada pendapat teoritis melainkan juga berdasarkan berbagai hasil temuan penelitian di lapangan.

Beberapa yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam membina iklim dan budaya sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, antara lain dapat dilakukan dengan program akselerasi, mendongkrak prestasi belajar, mendayagunakan lingkungan sekitar sekolah, melibatkan masyarakat dan mengembangkan program kewirausahaan.

1. Akselerasi

Undang-undang Sisdiknas tahun 2003 dan Standar Nasional Pendidikan memberikan kesempatan kepada sekolah dan daerah untuk mengembangkan program-program unggulan sesuai dengan karakteristik

¹³⁶ Marshall, L. Megan, *Defining Factors and Educational Influences*. Center of Research on School Climate and Classroom Management Georgia State University, (Examining School Climate, 2002), h. 2

sekolah dan daerah masing-masing. Dalam hal ini, sekolah dapat mengembangkan program akselerasi (percepatan) untuk melayani dan mengakomodasi peserta didik unggulan yang cepat belajar dan memiliki kompetensi serta integritas pribadi diatas rata-rata.¹³⁷

2. Mendongkrak Prestasi Belajar

Belajar pada hakikatnya merupakan usaha sadar yang dilakukan individu untuk memenuhi kebutuhannya. Setiap kegiatan belajar yang dilakukan peserta didik akan menghasilkan perubahan dalam dirinya.

Proses pembelajaran tidak berlangsung satu arah (*one way system*) melainkan terjadi secara timbale balik (*interactive, two traffic system*) kedua pihak berperan secara aktif dalam kerangka kerja (*frame work*) serta menggunakan cara dan kerangka berfikir (*frame of reference*) yang seyogyanya dipahami dan disepakati bersama. Tujuan interaksi pembelajaran merupakan titi temu yang bersifat mengikat dan mengarahkan aktivitas kedua belah pihak. Dengan demikian, kriteria keberhasilan pembelajaran hendaknya ditimbang atau dievaluasi berdasarkan tercapai tidaknya tujuan bersama tersebut.

Untuk mendongkrak kualitas dan prestasi belajar, sebaiknya diperhatikan hal-hal dibawah ini:

- a. Hendaknya dibentuk kelompok belajar, karena dengan belajar bersama peserta didik yang kurang paham dapat diberitahu oleh yang telah paham dan yang telah paham dapat meningkatkan pemahamannya, karena menerangkan kepada temannya.
- b. Semua pekerjaan dan latihan hendaknya dikerjakan segera dan sebaik-baiknya.
- c. Rajin membaca buku/majalah yang bersangkutan dengan pelajaran.
- d. Senantiasa menjaga kesehatan agar dapat belajar dengan baik.¹³⁸

3. Lingkungan Sekitar Sekolah

¹³⁷ Mulyasa, *Manajemen...*, h. 94

¹³⁸ *Ibid*, h. 96

Pendayagunaan lingkungan sekitar sekolah merupakan suatu pendekatan pembelajaran yang berusaha untuk meningkatkan keterlibatan peserta didik melalui pendayagunaan lingkungan sebagai sumber belajar.

UNESCO mengemukakan jenis-jenis lingkungan yang dapat didayagunakan oleh peserta didik untuk kepentingan pembelajaran:

- a. Lingkungan yang meliputi factor-faktor fisik, biologi, sosio ekonomi, dan budaya yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung dan berinteraksi dengan kehidupan peserta didik.
- b. Sumber masyarakat yang meliputi setiap unsure atau fasilitas yang ada dalam suatu kelompok masyarakat.
- c. Ahli-ahli setempat yang meliputi tokoh-tokoh masyarakat yang memiliki pengetahuan khusus dan berkaitan dengan kepentingan pembelajaran.¹³⁹

4. Program Kewirausahaan

Di sekolah berwirausaha berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan dan sumber daya yang ada dilingkungan sekolah guna mengambil keuntungan. Untuk merealisasikan bebrbagai hal diatas, kepala sekolah harus mampu mengembangkan kurikulum dan pembelajaran dengan hasil yang maksimal yang ditunjang oleh kiat-kiat kewirausahaan. Disanalah pentingnya pribadi wirausaha kepala sekolah untuk mencari jalan meningkatkan kualitas sekolah agar masyarakat dan orang tua percaya terhadap produktivitas sekolah dan mau berpartisipasi dalam berbagai program dan kegiatan sekolah.¹⁴⁰

Strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan sebuah rencana yang dimiliki seseorang dengan kemampuan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya. Strategi yang pertama digunakan kepala sekolah adalah membina kerjasama dengan staf yang dipimpinnya agar terjalin

¹³⁹*Ibid*, h. 100

¹⁴⁰*Ibid*, h. 101-103

hubungan yang harmonis. Dalam strategi pengelolaan administrasi personalia, ada beberapa tugas yang perlu dilaksanakan kepala sekolah:

1. Penerimaan dan penempatan tenaga

Dalam hal ini kepala sekolah harus mengetahui kemampuan staf, yang mana harus sesuai dengan kondisi lembaganya, dan seharusnya kepala sekolah mempunyai buku pedoman tertentu yang berhubungan dengan penerimaan dan penempatan tenaga agar tidak terjadi penyelewengan.

2. Penyelenggaraan program orientasi

Setiap anggota staf yang baru sebelum menjalankan tugas kerjanya, maka perlu mengenali dan mengetahui keadaan lingkungan kerjanya agar saling memahami satu sama lain dan kerjanya dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

3. Pembinaan staf

Dalam pembinaan staf ini kepala sekolah harus melakukan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan zaman, agar dalam lembaga pendidikan tidak kalah dengan lembaga lain.

4. Mengembangkan semangat kerja staf

Kepala sekolah harus mampu mengembangkan semangat kerja staf, tanpa ada dukungan dan motivasi dari kepala sekolah maka seorang guru dalam melakukan pekerjaan akan merasa kekurangan. Oleh karena itu guru akan merasa puas dengan hasil kerjanya apabila ada motivasi dari atasan.

5. Mengadakan evaluasi

Dalam menjalankan tugas bahwasannya anggota staf baru diadakan evaluasi dengan tujuan bahwa kepala sekolah dapat mengetahui kelemahan-kelemahan dan yang perlu diperbaiki.¹⁴¹

¹⁴¹ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisuis, 1984), h. 22-26.

Kepala sekolah harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan wakil dan staf pengajarnya, termasuk komunitas sekolah lainnya. Berikut ini akan disajikan 13 (tiga belas) kunci-kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut:¹⁴²

1. Mempercayai Staf Pengajar.

Kepala sekolah sangatlah penting mempercayai staf pengajarnya. Tanpa kepercayaan dan sikap saling menghargai antara kepala sekolah dan staf pengajar atau antara kepala sekolah dengan wakilnya, sekolah yang bersangkutan akan terancam kombinasi kinerja yang buruk dan moral yang rendah. Kondisi ini akan menyebabkan sekolah tetap terjebak pada situasi krisis dan tidak akan mampu mendongkrak hasil belajar siswa.

2. Mendelegasikan Tugas dan Wewenang.

Kepala sekolah harus mendukung upaya pemecahan setiap permasalahan, tetapi dia tidak perlu memecahkan persoalan itu sendiri atau secara langsung, tetapi dapat menyerahkan tugas dan wewenang tersebut kepada wakil atau staf pengajarnya.

3. Adiraga.

Tidak harus besar, tinggi, ganteng, berotot dan berkumis untuk menjadi kepala sekolah. Tidak pula harus wanita cantik, tinggi semampai laksana bintang iklan, untuk menjadi kepala sekolah. Namun demikian, kepala sekolah harus kuat secara fisik, kalau boleh disebut adiraga.

4. Membagi dan Memanfaatkan Waktu.

Salah satu kelemahan utama sebahagian besar kepala sekolah adalah kurangnya disiplin dalam memanfaatkan setiap waktu dalam masing-masing kegiatan dalam jadwal kerja yang telah mereka susun sendiri. Adakalanya kepala sekolah dibelenggu oleh waktu, padahal dialah yang harus mengatur dan “menguasai” waktu.

¹⁴² Sudarwan, *Manajemen Kepemimpinan...*, h. 87-94

5. Tanpa Toleransi atas Ketidakmampuan.

Kepala sekolah harus bersedia menetapkan standar-standar tertentu, menaati dan memberlakukannya tanpa pandang bulu kepada wakil dan seluruh staf pengajarnya. Tanggung jawab utama kepala sekolah adalah kepada institusi secara keseluruhan, bukan kepada staf pengajar dan staf lainnya semata. Demikian pula setiap individu yang tidak kompeten dalam sekolah terpaksa “menyingkir”, karena kepentingan sekolah tidak bisa menerima ketidakmampuan atau inkompetensi secara terus-menerus. Jika yang harus diberhentikan mereka yang memegang posisi atau jabatan kunci, misalnya wakil kepala sekolah atau ketua bidang keahlian, ada baiknya jika kepala sekolah mengadakan pendekatan secara pribadi.

6. Peduli dengan Staf Pengajar.

Kepala sekolah tidak boleh menganakemaskan staf pengajarnya yang berprestasi terbaik saja, tetapi harus memperhatikan semua bawahan yang menunjukkan prestasi dan sikap yang baik serta memiliki komitmen kuat terhadap pencapaian tujuan bersama.

7. Membangun Visi.

Kepala sekolah memiliki visi yang jelas tentang sekolahnya. Kepala sekolah yang tidak mampu bertindak sebagai perencana yang baik sebenarnya tidak lebih dari petugas pelaksana, pengawas teknis, dan tukang perintah. Meskipun mereka dapat menjalankan roda sekolahnya, tanpa fungsi perencanaan yang menyangkut penentuan tujuan berikut suatu visi strategis, berarti kepala sekolah telah gagal menjalankan tugas jangka panjangnya.

8. Mengembangkan Tujuan Institusi.

Manusia sukses memiliki ambisi, meski tidak boleh ambisius secara membabi buta. Tidak jarang kepala sekolah memaksakan ambisi pribadinya yang menggebu-gebu untuk memastikan bahwa pengembangan dan pematangan sekolahnya menuju tingkat kemajuan,

prestasi dan kinerja yang lebih tinggi akan berlangsung secara cermat dan sistematis.

9. Cekatan dan Tegas, sekaligus Sabar.

Kepala sekolah harus mendengarkan pendapat dan pandangan dari berbagai pihak sebelum mengambil keputusan. Kadang-kadang jika situasinya memang memaksa, dia perlu menunda keputusan penting selama satu atau dua hari, kalau perlu satu dua minggu, sembari mencari informasi tambahan yang sekiranya bermanfaat. Kepala sekolah harus sabar menunggu saat yang benar-benar tepat. Meskipun demikian, dia tetap harus cekatan, cepat dan tegas dalam membuat keputusan. Setiap lembaga atau sekolah memerlukan keputusan yang tepat dan cepat. Jadi, yang dibutuhkan adalah kepala sekolah yang sabar sekaligus tegas dalam mengambil keputusan.

10. Berani Introspeksi.

Mengintrospeksi diri merupakan keharusan bagi semua orang, apalagi yang menduduki posisi pimpinan. Kepala sekolah yang harus senantiasa melakukan introspeksi diri untuk mengetahui segenap kekuatan serta kelemahannya sendiri. Dia harus sering mengevaluasi tindakannya, kalau-kalau ada yang keliru. Pimpinan harus mau dan mampu bercermin serta sejauh mana kedekatannya dengan staf pengajarnya.

11. Memiliki Konsistensi.

Memegang komitmen merupakan cerminan martabat dan harga diri seseorang. Kepala sekolah harus hati-hati dalam membuat komitmen. Sekali membuat komitmen, dia harus mempertahankannya, tidak peduli apakah dia tengah dihadang oleh masalah kesehatan, masalah keluarga, masalah lembaga atau krisis lainnya. Keteguhan pada komitmen adalah suatu karakteristik yang mutlak harus dimiliki.

12. Bersikap Terbuka.

Kepala sekolah yang terbaik adalah yang pikirannya selalu terbuka, selalu bersedia mendengarkan pendapat dari sudut pandang yang baru dan selalu bersemangat menangani hal-hal yang belum pernah ditemui sebelumnya. Meski sudah menetapkan keputusan, kepala sekolah yang baik tetap bersedia mendengarkan pendapat maupun kritikan yang menentang keputusannya itu dan menyimak pendekatan-pendekatan baru yang muncul.

13. Berjati Diri Tinggi.

Manusia yang baik memiliki jati diri yang jelas. Demikian juga kepala sekolah yang baik, jati dirinya pun sangat jelas. Bila di sekolah berhasil menetapkan dan mempertahankan standar jati diri dan kehormatan yang tinggi, segenap anggotanya akan sangat bangga dan bahagia. Individu yang paling bertanggung jawab untuk mewujudkan hal itu adalah kepala sekolah. Peranan kepala sekolah memang sangat luas jangkauannya.¹⁴³

Untuk mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif dalam mendukung pembelajaran diperlukan strategi. Mengacu pada agenda perubahan yang ditetapkan oleh pemerintah dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dan menunjang pencapaian tujuan pendidikan dapat dilakukan melalui program yang mencakup level kelas (regulator), level profesi (mediator), dan level sekolah (manajemen), diantaranya sebagai berikut:

1. Pada level kelas (regulator)

a. Mewujudkan proses pembelajaran yang efektif

Pembelajaran efektif ditandai oleh sifat yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik secara aktif. Pembelajaran bukan sekedar memorasi atau penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan, tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam, dihayati serta dipraktikkan dalam

¹⁴³*Ibid*, h. 94

kehidupan peserta didik.¹⁴⁴ Pembelajaran efektif juga akan melatih dan menanamkan sikap demokratis bagi peserta didik. Lebih dari itu, pembelajaran efektif menekankan bagaimana peserta didik mampu belajar cara belajar dan melalui kreativitas guru pembelajaran di kelas menjadi aktivitas yang menyenangkan.¹⁴⁵

Guru harus menguasai prinsip-prinsip pembelajaran, pemilihan dan penggunaan media pembelajaran, pemilihan dan penggunaan metode mengajar ketrampilan menilai hasil belajar peserta didik serta memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan pembelajaran.¹⁴⁶ Dalam hal mendukung kelancaran aktivitas pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan yang penting karena berkontribusi signifikan terhadap perolehan mutu hasil belajar.¹⁴⁷

Kegiatan belajar melibatkan beberapa komponen, yaitu peserta didik, guru, tujuan pembelajaran, isi pelajaran, metode mengajar yang digunakan, media pembelajaran yang sesuai untuk digunakan, dan evaluasi sebagai pengukur tingkat keberhasilan siswa.¹⁴⁸ Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menyarankan kepada para guru di sekolahnya

- b. Menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang lebih penting adalah memanfaatkan hasilnya untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses dan kualitas pembelajaran¹⁴⁹. Di samping itu, guru dan siswa harus menyadari bahwa potensi siswa jangan hanya

¹⁴⁴ Lorry L. Hoffman, *On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment*, Jurnal, Vol.5 No. 3, 2009, h. 107

¹⁴⁵ *Ibid*, h. 107

¹⁴⁶ Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006, h.

105

¹⁴⁷ Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan*, Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014, h. 218

¹⁴⁸ *Ibid*, h. 219

¹⁴⁹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, h. 108

dipandang dari sudut kognitifnya saja, tanpa memperhatikan sudut afektif dan psikomotoriknya¹⁵⁰. Indikator aspek kognitif meliputi pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan penilaian. Indikator afektif mencakup penerimaan, penanggapan, penghargaan, pengorganisasian, dan pengkarakterisasian. Sedangkan indikator psikomotorik mencakup persepsi, kesiapan, respon terbimbing, mekanisme, respon nyata kompleks, penyesuaian, dan penciptaan. Oleh karena itu, aspek penilaian harus mencakup keseluruhan hal tersebut sehingga dapat merefleksikan kemampuan siswa secara utuh.

2. Pada Level Mediator (Profesi)

- a. Melakukan refleksi diri ke arah pembentukan karakter kepemimpinan sekolah yang kuat

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan tanpa mengedepankan sikap otoriter, tetapi lebih bersikap demokratis, terbuka dan transparan, serta menjadi tauladan bagi seluruh warga sekolah¹⁵¹. Meskipun sikap demokratis tidak harus diterapkan dalam semua kondisi namun kepala sekolah dianjurkan untuk lebih mengutamakan cara-cara yang demokratis dalam menjalankan kepemimpinannya. Selain itu, dari sikap kepemimpinan yang demokratis dapat memberikan implikasi pada persepsi bawahan terhadap suasana kerja menjadi tidak terkesan kaku.

Ali Muhammad Taufiq sebagaimana dikutip oleh Mujamil mengemukakan bahwa salah satu sifat kondusif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah bermusyawarah dengan para pengikut serta meminta pendapat dan pengalaman mereka.¹⁵²

- b. Mengembangkan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

¹⁵⁰ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2008, h. 147

¹⁵¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, h. 108-109

¹⁵² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, h. 278

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf (tenaga kependidikan) yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Hal ini memiliki implikasi bahwa sekolah yang efektif ditunjang oleh staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, serta memiliki komitmen untuk mengabdikan dirinya di sekolah.¹⁵³ Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menerapkan strategi tertentu untuk mengembangkan kompetensi guru maupun staf.

Strategi pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan melalui workshop/pelatihan internal sekolah, mengirimkan guru dalam MGMP, melaksanakan kerjasama dengan LPMP, melaksanakan *in house training*, melaksanakan kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kemampuan guru dalam bidang ICT, melaksanakan magang ke sekolah lain, dan melaksanakan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi¹⁵⁴. Pembinaan dan pengembangan guru dan staf oleh kepala sekolah diperlukan agar guru dan staf dapat melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan dan lebih lanjut memiliki kemampuan lebih untuk kebutuhan spesifikasi tugas yang lebih tinggi.

3. Pada Level Sekolah

a. Menumbuhkan komitmen untuk mandiri

Komitmen untuk mandiri perlu dibangun tidak hanya pada diri kepala sekolah dan jajaran manajemen sekolah, tetapi juga pada setiap individu warga sekolah. Komitmen mandiri dibangun dengan menghilangkan *setting* pemikiran dan budaya birokrasi, serta mengubahnya menjadi pemikiran dan budaya aktif, kreatif, dan inovatif.¹⁵⁵

¹⁵³ *Ibid*, h. 278

¹⁵⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Refika Aditama, 2009, h.86

¹⁵⁵ Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

- b. Mengutamakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) Sebagai 'bisnis' pelayanan jasa, kewajiban utama sekolah adalah memberikan layanan prima untuk menjamin kepuasan pelanggannya. Artinya semua input dan proses dikerahkan di sekolah tertuju untuk meningkatkan kepuasan peserta didik yang berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan.¹⁵⁶
- c. Menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan Responsif dan antisipatif merupakan sikap sebuah sekolah yang otonom dan tidak terpasung pada banyak aturan birokrasi yang menghambat kreativitas. Manajemen sekolah perlu mengembangkan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan, tuntutan dan mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi di masa depan.¹⁵⁷
- d. Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib (*safe and orderly*).
Lingkungan (iklim) belajar yang aman dan tertib tidak selalu identik dengan keberadaan dan kondisi fisik sekolah beserta fasilitasnya, tetapi lebih mengacu kepada tata hubungan sosial dan psikologis yang harmonis dalam lingkungan sekolah.¹⁵⁸
- e. Menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah
Budaya mutu merupakan sikap yang harus tertanam dalam sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku didasari profesionalisme. Karena itu, harus ada sistem mutu yang baku sebagai acuan perbaikan yang mencakup berbagai aspek mulai dari struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab, prosedur, proses sampai hasil pekerjaan, dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang ada.¹⁵⁹
- f. Menumbuhkan harapan prestasi tinggi

¹⁵⁶ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, h. 109

¹⁵⁷ *Ibid*, h. 109-110

¹⁵⁸ *Ibid*, h. 110

¹⁵⁹ *Ibid*, h. 110-111

Harapan prestasi yang tinggi dari seluruh warga sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya¹⁶⁰. Peran kepala sekolah sebagai inisiator sangat diperlukan dalam memotivasi guru, staf, maupun peserta didik untuk mencapai prestasi yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam rangka menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, penghargaan tidak hanya diberikan terhadap prestasi kerja guru dan staf, tetapi juga ada penghargaan terhadap prestasi peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mujamil bahwa dalam manajemen kesiswaan salah satu langkahnya adalah memberi beasiswa bagi siswa yang berprestasi dan lemah secara ekonomi.¹⁶¹

g. Menumbuhkan kemauan untuk berubah

Sekolah harus menyiapkan diri untuk selalu berubah secara sistematis ke arah peningkatan mutu dari seluruh aspek kehidupan sekolah. Pada akhirnya, perubahan harus merupakan sesuatu yang menantang dan menyenangkan bagi semua warga sekolah, bukan sesuatu yang menakutkan.¹⁶²

h. Mengembangkan komunikasi yang baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik antar warga sekolah juga antara sekolah dengan masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh setiap warga sekolah dapat diketahui dan dipantau kemajuan dan perkembangannya.¹⁶³

i. Mewujudkan *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis

Output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Oleh karena itu, budaya kolaboratif antar fungsi dan

¹⁶⁰ *Ibid*, h. 112

¹⁶¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, h. 143

¹⁶² E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, h. 112

¹⁶³ *Ibid*, h. 112

antar individu dalam sekolah harus menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.¹⁶⁴

j. Melaksanakan keterbukaan manajemen

Transparansi tidak semata-mata menyangkut persoalan keuangan, tetapi juga menyangkut aspek-aspek lain seperti pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan. Manajemen yang transparan akan menumbuhkan sikap percaya warga sekolah dan orang tua, yang akan bermuara pada perilaku kolaboratif warga sekolah dan perilaku partisipatif orang tua dan masyarakat.¹⁶⁵

k. Menetapkan secara jelas serta mewujudkan visi dan misi sekolah

Sekolah harus menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan visi, misi, kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah. Visi, misi, kebijakan, tujuan, dan sasaran tersebut menjadi komitmen bersama semua warga sekolah yang tercermin dalam perilaku dan tindakan nyata untuk mewujudkannya.¹⁶⁶

l. Melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif

Pengelolaan tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi kepala sekolah. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara berkelanjutan dan terencana sebagai langkah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik.⁴³ Sebagaimana dikemukakan pula oleh Mulyasa bahwa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dua diantaranya adalah pemberian motivasi dan penghargaan (*reward*).¹⁶⁷

m. Meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat

Pihak sekolah perlu meningkatkan partisipasi warga masyarakat, terutama orang tua peserta didik, melalui cara-cara yang demokratis.

¹⁶⁴ *Ibid*, h. 112

¹⁶⁵ *Ibid*, h. 113

¹⁶⁶ *Ibid*, h. 113

¹⁶⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, h. 141

Penumbuhan kesadaran diri, persuasi, negosiasi, dan kemufakatan bersama merupakan cara-cara yang bisa ditempuh, tetapi bukan paksaan meskipun dilakukan secara halus dari sisi psikologis peserta didik dan orang tua.¹⁶⁸

n. Menetapkan angka akuntabilitas yang kuat

Akuntabilitas nyata yang diperlukan adalah kinerja sekolah dan prestasi peserta didik yang baik. Bentuk formal akuntabilitas ini adalah laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat.¹⁶⁹

Iklim organisasi sekolah itu tidak muncul dengan sendirinya. Ia perlu diciptakan dan dibina agar dapat bertahan lama. Untuk menciptakan lingkungan belajar mengajar yang sehat dan produktif menurut Pidarta haruslah ada kesempatan dan kemauan para profesional untuk :

1. Saling memberi informasi, ide, persepsi, dan wawasan.
2. Kerja sama dalam kelompok mereka. Kerja sama itu dapat saling memberi dan menerima tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas mereka sebagai pendidik.
3. Membuat para personalia pendidikan khususnya para pengajar sebagai masyarakat paguyuban di lembaga pendidikan.
4. Mengusahakan agar fungsi kepemimpinan dapat dilakukan secara bergantian, sehingga tiap orang mendapat kesempatan mengalami sebagai pemimpin untuk menunjukkan kemampuannya.
5. Menciptakan jaringan komunikasi yang memajukan ketergantungan para anggota satu dengan yang lain.
6. Perlu diciptakan situasi-situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan yang membuat para anggota tertarik pada kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama.

¹⁶⁸ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...* h. 113

¹⁶⁹ *Ibid*, h.114

7. Usahakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan menyerupai hidup dalam keluarga dan hilangkan situasi tegang.
8. Kalau ada permasalahan, berilah kesempatan orang atau kelompok yang paling bertalian dengan masalah itu menyelesaikan terlebih dahulu. Kalau mereka tidak bisa mengatasi baru dipecahkan bersama-sama.
9. Wujudkan tindakan dalam setiap kegiatan yang menggambarkan bahwa lembaga pendidikan adalah milik setiap warga paguyuban.¹⁷⁰

C. Kajian Terdahulu

Berikut ini peneliti sajikan beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Sabrin, Judul Disertasi “*Manajemen Komunikasi Organisasi Dalam Pengembangan Kepemimpinan Institut Agama Islam Al Aziziyah Samalanga Bireun*”.¹⁷¹
 - Kesimpulannya adalah penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen komunikasi organisasi dalam pengembangan kepemimpinan Institut Agama Islam Al Aziziyah Samalanga Bireun. Ada 4 (empat) sub pertanyaan adalah bagaimana perencanaan komunikasi organisasi, bagaimana pengorganisasian komunikasi organisasi, bagaimana pelaksanaan komunikasi organisasi, dan bagaimana pengawasan komunikasi organisasi dalam pengembangan kepemimpinan Institut Agama Islam Al Aziziyah Samalanga Bireun.
 - Hasil penelitian diketahui bahwa perencanaan komunikasi organisasi dalam pengembangan kepemimpinan Institut Agama Islam Al Aziziyah Samalanga Bireun dengan mempertimbangkan pada tujuan pengembangan, mengidentifikasi segala peluang dan hambatan, mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan dalam pencapaian

¹⁷⁰ Saiful Bahri, Dosen Prodi Pendidikan Guru Sekolah Dasar – STKIP Bina Bangsa Getsempena, Jalan Tgk Chik Di Tiro, Peuniti, Banda Aceh, Telepon 0651-33427 E-Journal Vol. 1 nomor 2 ISSN 2086-1397, h. 35

¹⁷¹ Sabrin, Prodi Komunikasi Islam, NIM. 94313040428, Disertasi UIN Sumut tahun 2016

tujuan. Pengorganisasian komunikasi organisasi dalam pengembangan kepemimpinan Institut Agama Islam Al Aziziyah Samalanga Bireun dalam komunikasi organisasi yaitu dilakukan pembagian dan perincian seluruh tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap pegawai Institut Agama Islam Al Aziziyah Samalanga Bireun dalam mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan komunikasi organisasi dalam pengembangan Institut Agama Islam Al Aziziyah Samalanga Bireun dalam komunikasi organisasi dilakukan yaitu pada sasaran umum dan strategi umum. Secara umum sasaran pengembangan dapat dijelaskan untuk memberikan petunjuk bagaimana mengalokasikan sumber-sumber dana dan tenaga yang tersedia untuk melaksanakan program-program. Strategi pengembangan berhubungan dengan bagaimana usaha mengelola sumber-sumber yang tersedia untuk meningkatkan kualitas Institut Agama Islam Al Aziziyah Samalanga Bireun. Pengawasan komunikasi organisasi dalam pengembangan kepemimpinan Institut Agama Islam Al Aziziyah Samalanga Bireun dalam komunikasi organisasi dilakukan yaitu pengawasan pendahuluan, pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan dan pengawasan umpan balik, mengukur hasil-hasil dari satu kegiatan yang telah diselesaikan.

2. Wimmy Ario Kuntjahjo, Judul Disertasi “*Perilaku Kepemimpinan Inovatif dan Pengaruhnya Pada Institusi Pendidikan*”¹⁷²
 - Kesimpulannya adalah fakta membuktikan bahwa tidak mudah pimpinan institusi pendidikan untuk dapat menerima suatu “*top-down model innovation*” karena sering dianggap sebagai beban yang merepotkan atau 'pemaksaan struktural' yang mau tidak mau harus dilaksanakan dan dianggap bukannya memecahkan masalah justru menimbulkan masalah, sedangkan “*bottom-up model innovation*”

¹⁷² Wimmy Ario Kuntjahjo, “*Perilaku Kepemimpinan Inovatif dan Pengaruhnya Pada Institusi Pendidikan*” Penerbit PPs UPI, Tahun Pembuatan 2003, http://digilib.upi.edu/digitalview.php?digital_id=1352. (<http://digilib.upi.edu>), diakses tanggal 10 Desember 2017

sering dianggap akan menggoyahkan kedudukan sang direktur atau setidaknya dapat membuat 'instabilitas' atau gejolak yang tidak diinginkan. Untuk mengatasi permasalahan diatas, diperlukan pemimpin institusi pendidikan yang mempunyai kemampuan menciptakan/kreatif, yang mempunyai kepribadian matang, yang berani mengambil risiko dari segala tindakannya, yang mempunyai kemampuan mengkoordinasikan ide-ide inovatif baik "*top-down innovation*" maupun "*bottom-up innovation*", yang memungkinkan keterbukaan bagi pengaruh profesional luar. Perilaku seperti tersebut diatas peneliti nyatakan sebagai "Perilaku Kepemimpinan Inovatif" dan ini diyakini peneliti mempunyai pengaruh terhadap "Mutu Institusi Pendidikan".

- Berdasarkan studi kepustakaan, peneliti menemukan ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan inovatif, yaitu (a) motivasi; (b) perilaku inovatif dan c) gaya kepemimpinan, sedangkan untuk kontrol penelitian ini adalah (a) pendidikan responden; (b) posisi responden; (c) jenis kelamin responden; (d) lokasi institusi pendidikan; (e) pemilikan institusi pendidikan; (f) kemampuan responden dalam berbahasa Inggris dan (g) kemampuan responden dalam mengoperasikan internet. Pada akhirnya penelitian ini membuktikan bahwa: Pertama, *top-down model innovation* masih dibutuhkan untuk dapat meningkatkan mutu institusi pendidikan, dengan demikian hendaknya tidak dianggap sebagai beban yang merepotkan atau pemaksaan struktural yang harus dilaksanakan oleh institusi pendidikan, disisi lain *bottom-up model innovation* harus terus ditumbuhkan apalagi menghadapi era desentralisasi yang semuanya menjadi kewenangan di daerah. Kedua, dalam tingkatan pengaruh yang berbeda, motivasi, perilaku inovatif dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan inovatif maupun terhadap mutu institusi pendidikan, lebih lanjut penelitian ini juga menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan inovatif mempunyai

pengaruh secara langsung dan positif terhadap peningkatan mutu institusi pendidikan. Ketiga, ditinjau dari besaran koefisien determinasi (R^2) berbagai kontrol terhadap variabel dependen menunjukkan bahwa 'wanita dengan tiga bintang' diyakini mempunyai perilaku kepemimpinan inovatif yang tinggi yang secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan mutu institusi pendidikan, sedangkan pria dengan tiga bintang' diyakini mempunyai kemampuan yang tinggi untuk secara langsung meningkatkan mutu institusi pendidikan. Keempat, dengan demikian pria maupun wanita yang mempunyai kemampuan "tiga bintang" diyakini peneliti berkaitan erat dengan perilaku kepemimpinan inovatif dan pada akhirnya baik secara langsung maupun tidak langsung akan dapat meningkatkan mutu institusi pendidikan. Tiga bintang yang dimaksud, adalah: (a) berpendidikan S2-S3 yang sesuai dengan bakat dan menunjang proses pembelajaran; (b) mempunyai kemampuan dalam berbahasa Inggris dan (c) mempunyai kemampuan mengoperasikan internet. Berdasarkan hasil-hasil penelitian dan kesimpulan tersebut diatas maka dengan berani peneliti menyatakan bahwa keterlibatan pemerintah pusat dalam arti adanya "*political will*" berkaitan dengan "Proyek Tiga Bintang" adalah sangat serius, karena dalam rangka globalisasi kalau pemerintah tidak menghendaki ketertinggalan lebih berlarut khususnya sumber daya manusia di bidang pendidikan, maka pelaksanaan proyek tiga bintang harus menjadi perhatian dan segera harus dilaksanakan. Keterlibatan pemerintah pusat adalah berkaitan dengan payung hukum, artinya pemerintah pusat berkewajiban membuat peraturan-peraturan yang memudahkan masyarakat khususnya pelajar-anak didik bangsa Indonesia untuk dapat menggapai 'tiga bintang'. Ketegasan ini hendaknya dimulai dari upaya dicantumkannya proyek tiga bintang ini dalam Undang-Undang Pendidikan yang berkaitan dengan 'Sistem Pendidikan Nasional', hal yang paling mendasar adalah

perlunya dicantumkan kata “Bahasa Inggris sebagai bahasa nasional kedua setelah bahasa Indonesia”.

3. Ismail Eka, Judul disertasi “*Dinamika Kepemimpinan Kepala SMA di Era Desentralisasi (Studi Pengaruh Budaya Sekolah, Sosial Ekonomi, Motivasi, dan Inovasi Terhadap Dinamika Kepemimpinan Kepala SMA Kota Bandung)*”¹⁷³

- Kesimpulan : Tujuan penelitian ini adalah perolehan deskripsi pengaruh budaya sekolah, sosial ekonomi, motivasi, dan inovasi kepala sekolah terhadap dinamika kepemimpinan kepala SMA Kota Bandung. Teori umum yang melatarbelakangi penelitian ini adalah fenomena perubahan era sentralisasi ke era desentralisasi berdampak pada kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah.
- Dalam teori kompleksitas kepala sekolah dihadapkan pada persaingan dan ketidakpastian. Kepala SMA memiliki kecenderungan berperilaku dinamis, yakni dorongan untuk mengubah keadaan sekolah ke arah lebih baik. Dinamika kepemimpinan kepala sekolah merupakan situasi Pengalaman.
- Hasil penelitian ini adalah: 1) Dinamika kepemimpinan kepala sekolah a) dipengaruhi kuat oleh budaya sekolah, motivasi, inovasi, dan tidak dipengaruhi sosial ekonomi; b) dipengaruhi kuat inovasi melalui pengaruh budaya sekolah; c) dipengaruhi kuat motivasi melalui pengaruh kuat budaya sekolah; dan d) dipengaruhi kuat inovasi dengan pengaruh negatif sosial ekonomi, 2) Inovasi memiliki pengaruh kuat ke motivasi melalui pengaruh budaya sekolah kuat; dan inovasi memiliki pengaruh kuat ke motivasi melalui pengaruh negatif sosial ekonomi, 3) Keterkaitan antara variabel dalam memberi pengaruh terhadap dinamika kepemimpinan adalah pengaruh kuat inovasi ke motivasi,

¹⁷³ Ismail Eka, “*Dinamika Kepemimpinan Kepala SMA di Era Desentralisasi (Studi Pengaruh Budaya Sekolah, Sosial Ekonomi, Motivasi, dan Inovasi Terhadap Dinamika Kepemimpinan Kepala SMA Kota Bandung)*” Penerbit PPs UPI, Tahun Pembuatan 2006, Tahun terbit 2013 http://digilib.upi.edu/digitalview.php?digital_id=1419 (<http://digilib.upi.edu>), diakses tanggal 10 Desember 2017

pengaruh kuat budaya sekolah ke dinamika kepemimpinan dan ke motivasi sama besar, pengaruh kuat budaya sekolah ke inovasi, pengaruh kuat inovasi ke dinamika, dan motivasi ke dinamika kepemimpinan. Adapun variabel sosial ekonomi tidak memberi pengaruh ke semua variabel, 4) Secara kuantitatif dinamika kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan kepala SMA memiliki pengaruh relatif sama laiatnya, dari rata-rata yang kuat ke yang rendah adalah subvariaoe! Kreatif, komunikatif, artistik, pastisipatif, kooperatif, antisipatif interaktif, dan enterpreneurship Kepala sekolah yang dinamis itu adalah kepala sekolah yang memiliki delapan karakter utama (kreatif, komunikatif, artistik, pastisipatif, kooperatif, antisipatif, interaktif, dan *enterpreneurship*) dan delapan propil (berpendidikan S2 lebih memberi kontribusi positif terhadap kedinamisan kepemimpinan kepala SMA dari pada kepala SMA yang berpendidik S1, pangkat golongan tiga lebih dinamis dari pada golongan empat dan kepala sekolah yang bukan pegawai negeri; tingkat pendidikan SLTA dari kejuruan; berusia kurang dari 45 tahun; jumlah tanggungan keluarga maksimal tiga orang; masa keija tidak lebih dari 21 tahun; masa jabatan kepala sekolah tidak lebih dan satu periode (4 tahun); dan pernah menjadi wakil kepala sekolah antara 2-8 tahun). Dinamika Kepemimpinan ini dipengaruhi kuat oleh budaya sekolah, inovasi, dan motivasi. Berdasarkan kesimpulan penelitian yang dikemukakan di atas, diajukan beberapa implikasi yang berhubungan sosial ekonomi, pembudayaan kepala sekolah dinamis, dan galat atau kekeliruan, sehingga dimunculkan saran pentingnya budaya sekolah dalam penerapan kepemimpinan dinamis.

4. Sukandar, Judul Disertasi "*Efektivitas Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah*".¹⁷⁴

¹⁷⁴ Sukandar, "*Efektivitas Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah*" Penerbit PPs UPI, Tahun Pembuatan 2007, Tahun terbit 2013

- Penelitian mengkaji tentang "Seberapa besar kontribusi kepemimpinan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah dan dampaknya terhadap efektivitas sekolah?" Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menguji kebermaknaan kontribusi perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah. Penelitian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei deskriptif analitis.
- Populasinya adalah 145 kepala sekolah SMP Negeri dan swasta di Kabupaten Garut. Sampel penelitian secara acak sebanyak 58. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis). Berdasarkan hasil analisis data diperoleh temuan penelitian: (1) perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama berkontribusi signifikan terhadap efektivitas sekolah sebesar $R=98,3\%$ sisanya $1,7\%$; (2) perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian dan pengawasan secara bersama berkontribusi signifikan terhadap kinerja kepala sekolah $R=98,2\%$ sisanya $1,8\%$; (3) kinerja kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap efektivitas sekolah adalah, (4) pengawasan berkontribusi signifikan terhadap kinerja kepala sekolah, (5) pengorganisasian berkontribusi signifikan terhadap kinerja kepala sekolah; (6) perencanaan berkontribusi signifikan terhadap kinerja kepala sekolah; (7) motivasi terhadap kinerja kepala sekolah; dan (8) komunikasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Sedangkan ada lima temuan yang tidak signifikan yaitu (1) pengorganisasian tidak signifikan terhadap efektivitas sekolah; (2) motivasi tidak signifikan terhadap efektivitas sekolah; (3) komunikasi tidak signifikan terhadap efektivitas sekolah; (4) perencanaan tidak signifikan terhadap

efektivitas; dan (5) pengawasan tidak signifikan terhadap efektivitas sekolah. Kesimpulan yang diperoleh adalah efektivitas sekolah dapat ditingkatkan melalui peningkatan kineija kepala sekolah, sedangkan kineija kepala sekolah ditingkatkan melalui kepemimpinan manajerial kepala sekolah yaitu perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mendukung sekolah yang efektif. Atas dasar temuan tersebut dapat dikemukakan sejumlah implikasi terkait dengan upaya peningkatan kineija kepala sekolah. Dalam rangka meningkatkan kinerja kepala sekolah, kineija kepala sekolah diharapkan mampu menunjukkan kinerja terbaiknya ketika memimpin di sekolah termasuk pembinaan guru-guru dan pegawainya. Terdapat sejumlah aspek yang perlu dikembangkan oleh kepala sekolah untuk menunjang kinerjanya, yaitu kepala sekolah harus dapat sebagai aktor aspek kepemimpinan manajerial (perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan).

- Rekomendasi bagi pengelola pendidikan (Dinas Pendidikan Kabupaten Garut) untuk meningkatkan efektivitas sekolah. Pada era otonomi pendidikan di daerah Dinas Pendidikan Kabupaten Garut mempunyai tanggung jawab yang lebih besar dalam merumuskan kebijakan untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan di sekolah termasuk dalam meningkatkan kineija kepala sekolah dan efektivitas sekolah. Untuk itu, dinas pendidikan agar memberikan dukungan nyata terhadap upaya sekolah dalam, berupa kebijakan maupun program yang mengarah pada peningkatan kineija kepala sekolah dan efektivitas sekolah. Selain itu juga melakukan pembinaan intensif kepada, kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuannya dalam meningkatkan efektivitas sekolah.
- Kebijakan yang perlu dirumuskan untuk mendukung kepentingan tersebut misalnya penegasan kembali tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas sekolah mengembangkan program kegiatan seperti: (1) menyelenggarakan pendidikan/ pelatihan

bagi kepala sekolah dengan materi pembinaan/ supervisi pendidikan; (2) menyediakan sumber belajar (pedoman) bagi kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan kemampuannya sebagai pemimpin dan pengelola pendidikan terutama dalam kepemimpinan manajerialnya, (3) penambahan tunjangan khusus kepala sekolah bagi yang berprestasi; (4) mengadakan seleksi kecakapan kepala sekolah (*fit and propertest*) dan (5) sertifikasi. Dari pengamatan penulis bahwa iklim sekolah dan madrasah tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan baik melalui penelitian terdahulu, tetapi kembali kepada pengelolaan kinerja kepala, guru, staf baik sekolah maupun madrasah dalam membangun sekolah atau madrasah. cuman saja madrasah lebih mudah dan lebih baik membangun iklim lembaganya karena lebih tepat dengan pendekatan budaya melalui kehidupan beragama.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian kualitatif ini menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan, wawancara, atau penelaahan dokumen. Metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan, *pertama* menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. *Kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden. *Ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.¹⁷⁵

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif yaitu berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Hal ini disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.¹⁷⁶

Norman K. Denzim dan Yvonna S. Lincoln mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai berikut:

Penelitian kualitatif merupakan satu aktivitas yang bertempat yang menempatkan pengamat di dalam dunia. Penelitian kualitatif terdiri atas serangkaian praktek material interpretatif yang membuat dunia bisa disaksikan. Praktek tersebut mengubah dunia menjadi serangkaian representasi, meliputi catatan lapangan, wawancara, percakapan, foto, rekaman dan memo tentang diri. Ditingkat ini, penelitian kualitatif mencakup pendekatan naturalistik interpretatif terhadap dunia. Hal ini berarti bahwa para peneliti kualitatif mempelajari benda-benda di dalam setting alamiahnya, berupaya memahami, atau menginterpretasikan fenomena berdasarkan makna-makna yang dilekatkan manusia kepadanya.¹⁷⁷

Berdasarkan ungkapan diatas, dapat dijelaskan bahwa penelitian kualitatif memberikan tekanan terhadap makna yaitu fokus penelaahan langsung

¹⁷⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), h. 9

¹⁷⁶ *Ibid*, h. 11

¹⁷⁷ Norman K. Denzim dan Yvonna S. Lincoln, *Qualitative Research I*, Terj. Dariyatno, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h. 3-4

terhadap masalah yang akan diteliti. Penelaahan dilakukan terhadap praktek Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Membangun Iklim Sekolah di **Madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasar Lembu kecamatan Air joman** Kabupaten Asahan.

B. Latar Penelitian

MAS Al Washliyah 49 Pasar Lembu Asahan terletak di kecamatan Airjoman Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara tepatnya di Desa Pasar Lembu Kecamatan Air Joman. Berada pada lingkungan masyarakat yang mayoritas beragama Islam yang dikelilingi oleh areal perkebunan sawit dan kelapa disekitar rumah rumah penduduk.

MAS Al Washliyah Pasar Lembu Asahan berdiri pada tahun 1976 yang gedung belajarnya masih berjumlah 3 (tiga) local berdampingan dengan madrasah ibtidaiah berdiri di lokasi Dusun V Desa Pasar Lembu jalan pendidikan No. 5 A Desa Pasar Lembu, pada masa itu masih PGA 4 tahun berubah menjadi Tsanawiyah dan Aliyah, sebagai Ketua majelis Pendidikan Al Washliyah ketika itu adalah H. Sanusi Lubis. Kepala madrasah saat itu bernama M. Hasim Bakri.

Dilihat dari sejarahnya Madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasar Lembu Asahan mengalami kemunduran yaitu pada tahun 1984 sampai dengan 1987 madrasah ini sempat ditutup secara operasionalnya dikarenakan tidak mempunyai siswa ataupun guru yang mengajar di madrasah ini. Dari tahun 1987 sampai dengan tahun 2017 terus terjadi perkembangan pendidikan di Madrasah Aliyah 49 Al Washliyah Pasar Lembu dan pada tahun 2002 sampai dengan tahun 2017 terjadi peningkatan siswa yang sangat signifikan. Maju dan berkembangnya madrasah ini setelah dipimpin oleh bapak H. Adlan Lubis M.Pd. sebagai Kepala Madrasah Aliyah Swasta 49 Pasar Lembu kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan sampai saat ini beliau bertugas sebagai Kepala Madrasah telah mencapai 27 tahun secara berkesinambungan.

C. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lainnya.¹⁷⁸

Sumber data dalam penelitian ini ada dua yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

- a. Sumber Data Primer adalah sumber dimana peneliti memperoleh data secara langsung memberikan data.¹⁷⁹ Adapun yang menjadi sumber data primer adalah Pimpinan Cabang Al Washliyah Kecamatan Air Joman, para guru yang mengajar di Madrasah Aliyah staf Tata Usaha, para siswa dan Wakil Kepala madrasah .
- b. Sumber Data Sekunder adalah sumber dimana peneliti memperoleh data secara tidak langsung memberikan data.¹⁸⁰ yang berfungsi sebagai pelengkap dari data-data yang diperlukan dalam penelitian. Adapun yang menjadi data sekunder adalah Kepala Madrasah, dokumen pendukung (foto dan video kegiatan) dan msyarakat.

D. Teknik Pengumpul Data

Untuk memperoleh data secara holistik dan integratif, serta memerhatikan relevansi data dengan tujuan. Maka dalam pengumpulan data penelitian ini menggunakan tiga teknik yang ditawarkan oleh Bogdan dan Biklen, yaitu: (1) wawancara mendalam (*indept interview*), (2) observasi partisipan (*participant observation*) dan (3) studi dokumentasi (*study document*)¹⁸¹. John W. Creswell menambah, yaitu: *Audiovisual materials*¹⁸². Sedangkan Robert K Yin menyarankan enam teknik, yaitu: (1) dokumen (*documentation*), (2) rekaman

¹⁷⁸ Lexy, *Metodologi Penelitian...*, h. 157

¹⁷⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 308

¹⁸⁰ Lexy, *Metodologi Penelitian...*, hal. 309

¹⁸¹ R.C. Bogdan dan S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Aliyn and Bacon, Inc, 1998), h. 119-143

¹⁸² John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative*, (London: Sage Publication, 1994), h. 148-150

arsip (*archival record*), (3) wawancara (*interview*), (4) observasi langsung (*direct observation*), (5) observasi partisipan (*participant observation*), (6) perangkat fisik (*physical artifacts*)¹⁸³.

Dalam konteks penelitian ini, instrument yang peneliti gunakan untuk mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

1. Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan teknik utama dalam metodologi kualitatif. Wawancara digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara yang tidak terstruktur (*unstandarized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Selanjutnya, wawancara yang tidak terstandar ini dikembangkan dalam tiga teknik. (1) wawancara tidak terstruktur, dengan wawancara ini dapat diperoleh informasi “*emic*”¹⁸⁴. (2) wawancara agak terstruktur, dengan wawancara ini dapat diperoleh informasi “*etic*”¹⁸⁵. (3) wawancara sambil lalu (*casual interview*).

Kelebihan wawancara tidak terstruktur antara lain dapat dilakukan secara lebih personal yang memungkinkan diperoleh informasi sebanyak-banyaknya. Selain itu, wawancara tidak terstruktur memungkinkan dicatat respon afektif yang tampak selama wawancara berlangsung dan dipilah-pisahkan pengaruh pribadi peneliti yang mungkin mempengaruhi hasil wawancara serta memungkinkan pewawancara belajar dari informan tentang budaya atau cara hidup mereka. Secara psikologis wawancara ini lebih bebas dan dapat bersifat obrolan sehingga tidak melelahkan dan menemukan informan.

¹⁸³ Robert K Yin, *Case Study Research: Design Methods*, (Beverly Hills: Sage Publications, 1987), h. 79

¹⁸⁴ Informasi “*emic*” adalah informasi dari responden yang menggambarkan pandangan dunia dari segi perspektifnya, menurut pikiran dan perasaannya. Baca S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), h. 71

¹⁸⁵ Informasi “*etic*” adalah informasi dari responden yang diinginkan oleh peneliti, walaupun sesungguhnya informasi *etic* tidak bisa dipisahkan dari informasi *emic*. Informasi *emic* yang disampaikan oleh responden diterima oleh peneliti. Peneliti kemudian mengolahnya, menafsirkannya, menganalisisnya, menurut metode, teori, teknik dan pandangannya sendiri. Baca S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, h. 71-72

Pada waktu melakukan wawancara tidak terstruktur, pertanyaan-pertanyaan dilakukan secara bebas (*free interview*) pada pertanyaan-pertanyaan umum tentang eksistensi Kepemimpinan Kepala Madrasah, keteladanan kepemimpinan kepala madrasah, dan keadaan Iklim sekolah serta factor pendukung dan penghambat dalam membangun iklim sekolah di MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan, informannya adalah seluruh orang yang ada pada subyek penelitian.

Selanjutnya dilakukan wawancara terfokus yang pertanyaannya tidak memiliki struktur tertentu, akan tetapi selalu berpusat pada satu pokok ke pokok lainnya. Dalam hal ini fokus diarahkan pada Kepemimpinan kepala madrasah dengan mengajukan pertanyaan seputar kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah. Dengan kata lain, wawancara pada tahap kedua ini tidak menggunakan instrumen terstruktur, namun peneliti telah membuat garis-garis besar yang disusun berdasarkan fokus penelitian. Kedua metode ini dilakukan secara terbuka (*open interview*) sesuai dengan sifat penelitian kualitatif yang *open ended* dan ditujukan kepada informan-informan tertentu yang dianggap sebagai informan kunci (*key informant*) serta informasi biasa.

Wawancara ketiga yang bersifat sambil lalu (*casual interview*) dilakukan apabila secara kebetulan peneliti bertemu informan yang tidak direncanakan atau diseleksi terlebih dahulu, seperti Tata Usaha atau karyawan sekolah yang tidak diperhitungkan sebelumnya. Cara wawancara juga dilakukan sesuai dengan keadaan sehingga sangat tidak terstruktur. Sedangkan kedudukan wawancara ketiga ini hanya sebagai pendukung dari metode wawancara yang pertama dan kedua.

Untuk menghindari wawancara yang melantur dan menghasilkan informasi yang kosong selama wawancara, topiknya selalu diarahkan pada pertanyaan yang terkait dengan tujuan penelitian. Wawancara dapat dilakukan dengan perjanjian terlebih dahulu atau dapat pula secara spontan sesuai dengan kesepakatan yang diberikan oleh informan. Untuk merekam

hasil wawancara dengan seizin informan, peneliti menggunakan alat Bantu berupa buku catatan dan mesin perekam (Handphone, kamera digital).

Langkah-langkah wawancara dalam penelitian ini adalah: (1) menetapkan kepada siapa saja wawancara dilakukan, (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan, (3) mengawali atau membuka alur wawancara, (4) melangsungkan alur wawancara, (5) menginformasikan hasil wawancara, (6) menuliskan hasil wawancara kedalam catatan lapangan, (7) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.¹⁸⁶

Dalam wawancara harus meliputi beberapa aspek sebagai berikut:

- a. Pertanyaan tentang tingkah laku atau pengalaman, pertanyaan ini untuk memperoleh pengalaman, tingkah laku, tindakan dan kegiatan.
- b. Pertanyaan tentang opini atau nilai, pertanyaan ini digunakan untuk pemahaman kognitif dan proses penafsiran orang.
- c. Pertanyaan tentang perasaan, pertanyaan ini digunakan untuk pemahaman tanggapan emosional orang terhadap pengalaman dan pikiran.
- d. Pertanyaan tentang pengetahuan, digunakan untuk menemukan informasi faktual apa yang dimiliki responden.
- e. Pertanyaan tentang indera, pertanyaan ini untuk memperoleh tentang apa yang dilihat, didengar, diraba dan dibau.
- f. Pertanyaan tentang latar belakang atau demografis, digunakan untuk identifikasi responden.¹⁸⁷

Teknik wawancara dilakukan dengan beberapa narasumber untuk mendapatkan data kepada: (1) Ketua Majelis Pendidikan Al Washiyah Kecamatan Air Joman, yang berkaitan tentang sejarah berdirinya Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu dan perkembangannya dari masa ke masa, beliau memimpin madrasah sejak

¹⁸⁶ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malang: YA3, 1990), h. 63

¹⁸⁷ Michael Quinn Patton, *How to Use Qualitative Methods In Evaluation*, Terj. Budi Puspo Priyadi, *Metode Evaluasi Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), h. 199-203

juli tahun 1993 sampai kegiatan penelitian ini (2) Kepala Madrasah, yang berkaitan dengan cara atau strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah, (3) Guru, yang berkaitan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah, (4) Tata Usaha, yang berkaitan tentang data siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya, (5) Komite Madrasah, yang berkaitan tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah, (6) Siswa, yang berkaitan tentang kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan siswa selama di sekolah dan tentang kepemimpinan kepala madrasah.

2. Observasi Partisipan

Teknik observasi partisipasi ini digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng. Observasi partisipan merupakan karakteristik interaksi social antara peneliti dengan subyek-subyek penelitian. Dengan kata lain, proses bagi peneliti memasuki latar dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa dalam latar saling berhubungan.

Dalam observasi partisipan, digunakan buku catatan kecil dan alat perekam. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama pengamatan. Sedangkan alat perekam digunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevandengan tujuan penelitian. Ada tiga tahap observasi, yaitu observasi deskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (untuk menemukan katagori-katagori), dan observasi selektif (mencari perbedaan diantara katagori-katagori).¹⁸⁸

Sebagaimana dijelaskan diatas, observasi partisipan dilakukan dalam tiga tahap, dimulai dari observasi deskriptif (*descriptif observation*) secara luas dengan melukiskan atau menggambarkan secara umum situasi sosial

¹⁸⁸ James P. Spredley, *Participant Observation*, (New York: Holt, Renhart and Winston, 1980)

yang terjadi di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan. Tahap kedua dilakukan observasi terfokus (*focused observation*) untuk menemukan katagori-katagori, seperti Kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah. Tahap akhir setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif dengan mencari perbedaan diantara katagori-katagori, seperti kepemimpinan kepala madrasah, strategi kepemimpinan kepala madrasah, membangun iklim sekolah dan faktor pendukung dan penghambat dalam kepemimpinan kepala madrasah. Semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan yang selanjutnya dilakukan refleksi.

Menurut Sanapiah Faisal, observasi difokuskan pada suatu situasi sosial sebagai berikut:

1. Gambaran keadaan tempat dan ruang tempat suatu situasi sosial berlangsung.
2. Para pelaku pada situasi sosial, termasuk karakteristik yang melekat pada mereka (status, jenis kelamin, usia, dan sebagainya).
3. Kegiatan atau aktivitas yang berlangsung pada suatu situasi sosial.
4. Tingkah laku para pelaku dalam proses berlangsungnya aktivitas atau kegiatan di suatu situasi sosial (tindakan-tindakan).
5. Peristiwa yang berlangsung di suatu situasi sosial (perangkat aktivitas atau kegiatan yang saling berhubungan).
6. Waktu berlangsungnya peristiwa, kegiatan, dan tindakan di suatu situasi sosial.
7. Ekspresi perasaan yang tampak pada para pelaku di suatu situasi sosial.¹⁸⁹

¹⁸⁹ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif*, h. 78, Lihat juga S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik*, h. 64

Tabel 1
SETTING PERISTIWA YANG DIAMATI

No	Iklim Sekolah	Keterangan
1	a. Sarana dan fasilitas pendidikan di rawat dengan baik. b. Pekarangan dan lingkungan madrasah yang rapi, bersih, tertata, nyaman dan asri. c. Madrasah menciptakan rasa memiliki kepada guru dan siswa d. Menciptakan relasi dan kebersamaan dengan guru. (membuat kegiatan arisan dengan guru dan staf.	
No	Tipe-tipe kepemimpinan	Keterangan
2	a. Demokratis b. Partisipasi c. Kharismatik d. Paternalistik (ke-bapak-an)	Setting yang perlu dan event penting akan diambil gambar/fotonya.
No	Keteladanan Kepemimpinan Kepala Madrasah	Keterangan
3	a. Meneladani tugas dan tanggung jawab guru dan staf, penempatan guru sesuai dengan keahliannya masing-masing. b. Membina guru dan staf. (proses pembelajaran, kewirausahaan guru) c. Peduli dengan guru dan staf. d. Memberdayakan siswa agar mampu terjun langsung ke lapangan untuk mengisi pengajian di perwiridan masyarakat.	
No	Membangun komunikasi interpersonal	Keterangan

4	<p>a. Komunikasi Intern</p> <ul style="list-style-type: none"> - memecahkan masalah bersama di madrasah - melakukan diskusi/musyawarah dengan guru/pegawai - terbuka/akuntabel - memberikan kesempatan kepada guru dalam mengemukakan pendapat. <p>b. Komunikasi Ekstern</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan sekolah dengan orang tua siswa. 2. melakukan komunikasi tentang perkembangan siswa selama di madrasah. 3. orang tua memberikan kepercayaan penuh kepada madrasah. 4. . Hubungan sekolah dengan Masyarakat. 5. Adanya program madrasah dalam mengisi pengajian/perwiridan di masyarakat. 6. adanya program madrasah dalam pelaksanaan fardhu kifayah di masyarakat. 	
---	--	--

3. Studi Dokumen

Data penelitian kualitatif kebanyakan diperoleh dari sumber manusia melalui observasi dan wawancara, namun data dari sumber non manusia, seperti dokumen, foto, dan bahan statistik perlu mendapat perhatian selayaknya. Dokumen terdiri atas tulisan pribadi seperti surat-surat, buku harian dan dokumen resmi. Dokumen, surat-surat, foto dan lain-lain dapat dipandang sebagai “narasumber” yang dapat diminta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti¹⁹⁰.

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami dan

¹⁹⁰ S. Nasution, *Metode Penelitian...*, h. 89

menganalisis kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah. Data tersebut meliputi dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi terdiri dari buku harian, surat pribadi, autobiografi. Sedangkan dokumen resmi terdiri atas *internal document, external communication, student record and personal files*¹⁹¹. Semua dokumen ini berkaitan dengan penelitian di MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan.

Penggunaan studi dokumentasi ini didasarkan pada lima alasan sebagai berikut: (1) sumber-sumber ini tersedia dan murah, (2) dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, akurat, dan dapat dianalisis kembali, (3) dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang kaya secara kontekstual, relevan dan mendasar dalam konteksnya, (4) sumber ini merupakan pernyataan legal yang dapat memenuhi akuntabilitas dan (5) sumber ini bersifat non reaktif sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik kajian isi.

Dokumen-dokumen yang dianalisis untuk memahami kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan, dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2
DOKUMEN YANG DIPERLUKAN

No	Type Dokumen	Jenis Dokumen	Digunakan untuk
1	Data Siswa a. Identitas siswa/latar belakang siswa madrasah b. Jumlah siswa dalam setiap rombongan belajar c. Keadaan perilaku siswa selama di madrasah	1.1.Laporan bulanan 1.2.Buku bimbingan konseling 1.3. Data statistik madrasah	a. Mengidentifikasi identitas siswa b. Menganalisis perilaku siswa
2	Data Ketenagaan	2.1.Papan statistik	a. Mengidentifikasi

¹⁹¹ Rober C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research...*, h. 97-102

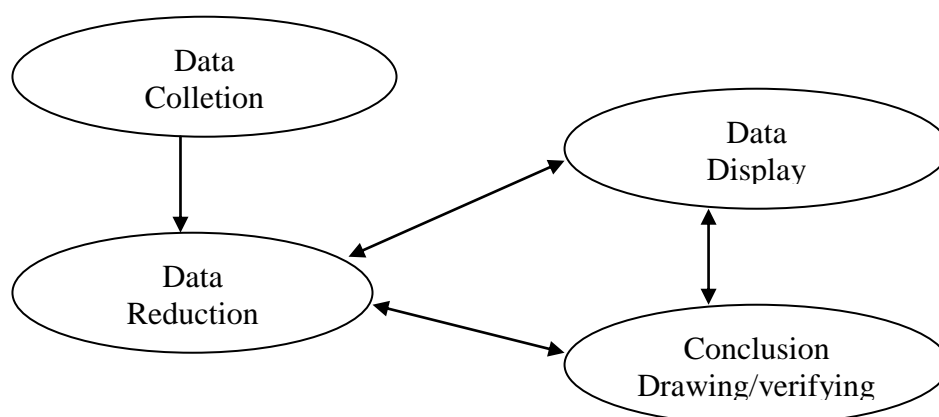
	<ul style="list-style-type: none"> a. Ketua Majelis pendidikan kecamatan b. Kepala madrasah c. Guru d. Tata Usaha e. Staff 	madrasah 2.2.Data organisasi Al Washliyah Pimpinan cabang Kecamatan Air Joman 2.3.UU no 20 Tahun 2003 2.4.UU no 14 Tahun 2005 2.5.PP no 19 Tahun 2005	asi jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di MAS Al Washliyah Pasar Lembu b. Mengetahui tugas, fungsi, kompetensi dan kualifikasi akademik guru
3	Sarana dan Prasarana <ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah ruang belajar b. Masjid/mushalla c. Perpustakaan d. Denah lokasi e. Sarana dan prasarana penunjang pembelajaran 	Laporan bulanan UU no. 20 Tahun 2003 PP no 19 Tahun 2005	a. Mengetahui keadaan sarana dan prasarana madrasah
4	Manajemen Kepala Madrasah <ul style="list-style-type: none"> a. Rumusan dan pelaksanaan visi dan misi b. Kedisiplinan guru dan siswa menjadi perhatian khusus kepala madrasah c. Program Unggulan d. Program kerja kepala madrasah harian, mingguan, bulanan, semester dan akhir tahun e. Agenda dan Notulen rapat f. Supervisi g. Pembinaan kepada guru dan siswa serta warga madrasah 	4.1.Profil madrasah (visi, misi dan tujuan) 4.2.Tata tertib guru dan siswa 4.3.Papan/buku program kerja kepala madrasah 4.4.Notulensi rapat Lembar/buku supervisi	a. Mengetahui visi, misi dan tujuan madrasah b. Mengetahui kedisiplinan atau ketidakdisiplinan guru dan siswa c. Mengetahui program-program membangun iklim sekolah
5	Manajemen Guru <ul style="list-style-type: none"> a. Kedisiplinan guru b. Pelaksanaan 	5.1.Tata tertib guru dan siswa 5.2. Foto-foto kegiatan	a. Mengetahui kegiatan pembinaan

	<p>pembelajaran sesuai dengan yang direncanakan</p> <p>c. Pembinaan kepada siswa</p> <p>d. Proses KBM</p> <p>e. Penilaian</p>	<p>KBM</p> <p>5.3. Foto/video pembinaan siswa</p> <p>5.4. Lembar penilaian</p>	<p>siswa</p> <p>b. Mengetahui cara/proses penilaian guru</p>
6	<p>Proses KBM</p> <p>a. Jadwal pelajaran</p> <p>b. Jadwal kokurikuler dan ekstrakurikuler:</p> <p>a. Tahfidz Qur'an</p> <p>b. Fardhu kifayah</p> <p>c. Pidato</p> <p>d. Pembacaan takhtim</p> <p>c. Kurikulum</p> <p>d. Kedisiplinan masuk dan pulang setelah KBM (guru dan siswa)</p>	<p>6.1. Roster pembelajaran</p> <p>6.2. Jadwal Kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler</p> <p>6.3. Kurikulum yang digunakan madrasah</p> <p>6.4. Buku program kegiatan ekstrakurikuler madrasah</p>	<p>a. Mengetahui jenis-jenis kegiatan dalam membangun iklim sekolah</p>
7	<p>Kegiatan Pembinaan dan Pemberdayaan</p> <p>a. Siswa langsung ke perwiridan untuk mengisi ceramah atau kegiatan-kegiatan</p> <p>b. Siswa diajak langsung bergotong royong bersama masyarakat Desa</p> <p>c. Wirausaha</p>	<p>Foto/video kegiatan Program madrasah</p> <p>Laporan kewirausahaan siswa</p>	<p>a. Menganalisa foto/video kegiatan siswa</p> <p>b. Mengetahui perkembangan wirausaha</p>
8	<p>Sejarah MAS Al Washliyah Pasar Lembu</p> <p>a. Sejarah berdirinya madrasah</p> <p>b. Sejarah perkembangan madrasah dari masa ke masa</p>	<p>8.1. Hasil wawancara dengan sesepuh Al Washliyah</p> <p>8.2. Catatan perkembangan madrasah</p>	<p>a. Mengetahui sejarah perkembangan madrasah Al Washliyah</p> <p>b. Mengetahui sejarah berdirinya</p>

E. Teknik Analisa Data

Penelitian yang peneliti lakukan adalah penelitian kualitatif, oleh sebab itu analisis datanya bersifat induktif. Adapun teknik analisa data yang peneliti lakukan adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara memecahkan, membuat katagori atau klasifikasi, mengorganisasi, menjabarkan kedalam unit-unit dan mensintensiskan untuk memperoleh pola hubungan, menafsirkan untuk menemukan apa yang penting dan bermakna serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami.

Berikut analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini berpedoman pada teknik analisis data model Huberman dan Milles. Huberman dan Milles mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktifitas dalam analisis data terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis data menggunakan model interaktif sebagaimana gambar berikut ini:



Gambar 1: Komponen dalam analisis data (*interactive Model*)¹⁹²

Analisa Data Kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola,

¹⁹² Matthew B. Milles dan A. Michael Huberman, *Analisa data Kualitatif: Buku Sumber tentang metode-metode baru*, Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 1992), h. 16

menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain ¹⁹³.

Maka dari itu peneliti menggunakan analisa data deskriptif kualitatif dengan pertimbangan bahwa penelitian ini berusaha menggambarkan dan mempresentasikan data secara sistematis, ringkas dan sederhana.

Mendeskripsikan data adalah menggambarkan data yang ada guna memperoleh bentuk nyata dari responden, sehingga lebih mudah dimengerti peneliti atau orang lain yang tertarik dengan hasil penelitian yang dilakukan. ¹⁹⁴

Peneliti melakukan serangkaian kegiatan penelitian yang awalnya adalah obeservasi lapangan, meninjau lapangan penelitian cocok atau tidak lokasi penelitian dengan judul atau masalah yang sedang peneliti lakukan di MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan. Penelitian melihat bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah.

Kepemimpinan kepala MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan ini sangat demokratis karena kepala madrasah mengajak seluruh guru untuk musyawarah demi kemajuan madrasah yang lebih baik, kepala madrasah juga memiliki sifat karismatik yaitu mampu memberikan contoh disiplin, ramah, kepemimpinan, yang baik kepada seluruh warga madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah ini juga berorientasi kepada tujuan yaitu membangun iklim madrasah yang kondusif, nyama dan tentram. Kepala madrasah juga memberikan keluasan kepada guru-guru dalam proses pembelajaran, akan tetapi kepala madrasah selalu melakukan monitoring setiap pagi ke kelas-kelas serta kepala madrasah juga memeriksa kebersihan lingkungan madrasah.

F. Teknik Penjamin Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Ada empat kriteria keabsahan yang diperlukan dalam suatu penelitian pendekatan kualitatif.

¹⁹³ Moleong, *Metodologi...*, h. 248

¹⁹⁴ Sukardi, *Metodologi...* h. 86.

Empat yakni derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), dan kepastian (*confirmability*).

a. *Keabsahan Derajat Kepercayaan (credibility)*

Penerapan kriteria derajat kepercayaan berfungsi : pertama melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Kedua mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.¹⁹⁵

Cara pengujian *credibility* antara lain dengan:

1. Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Perpanjangan pengamatan ini dilakukan, akan sangat tergantung pada kedalaman, keluasan dan kepastian data. Kedalaman artinya peneliti ingin menggali data sampai pada tingkat mana. Keluasan berarti banyak sedikitnya atau ketuntasan informasi yang diperoleh. Kepastian data adalah data yang valid yang sesuai dengan apa yang terjadi (siapa yang menjadi provokator dalam kerusakan, maka betul-betul ditemukan secara pasti siapa yang menjadi provokatornya).¹⁹⁶

Dalam hal ini, penulis melakukan pengamatan atau obeservasi secara kontiniu, jika penulis merasa pengamatan tersebut belum pas (memenuhi kesesuai dengan masalah yang akan diteliti) maka penulis melakukan atau memperpanjang waktu pengamatan ke lokasi yaitu MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan. Setelah itu penulis juga menggali informasi dari berbagai sumber dengan cara bertanya atau langsung melakukan wawancara dengan sumber data yang kredibel.

2. Ketekunan Pengamatan

¹⁹⁵ Moleong, *Metodologi...*, h. 324

¹⁹⁶ Sugiyono, *Metode...*, h. 369

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.¹⁹⁷

Peneliti lebih memfokuskan kepada hal-hal yang menurut peneliti sesuai dan relevan dengan judul peneliti yaitu tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di MAS Al Washliyah Pasar Lembu. Dengan mencari sumber informasi, sumber data yang relevan dengan masalah yang akan diteliti.

3. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.¹⁹⁸

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kepemimpinan kepala madrasah dapat diuji dengan mempertanyakan kepada seluruh warga madrasah bagaimana kepala madrasah MAS Al Washliyah Pasar Lembu membangun iklim sekolah.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang

¹⁹⁷ Moleong, *Metodologi...*, h. 329

¹⁹⁸ Sugiyono, *Metode...*, h. 372-374

dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

c. Triangulasi Waktu

Waktu sering juga mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian data tentang kepemimpinan kepala madrasah MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan.

4. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud bahan referensi di sini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu di dukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi manusia atau gambaran suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto.¹⁹⁹

Penulis membuat suatu rekaman suara dengan menggunakan *handphone* dan penulis melakukan analisis dari hasil wawancara tersebut dengan kepala madrasah, wakil kepala dan guru MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan, sambil penulis mendokumentasikan foto-foto kegiatan kepemimpinan kepala madrasah selama beliau memimpin.

5. Mengadakan Member Check

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para

¹⁹⁹*Ibid*, h. 375

pemberi data berarti datanya tersebut valid, sehingga semakin kredibel data tersebut, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data.²⁰⁰

b. *Keabsahan keteralihan (transferability)*

Konsep validasi itu menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang secara *representative* mewakili populasi itu.²⁰¹

Penulis melakukan penelitian dengan judul “kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan” dengan mengalisis hasil temuan, informasi, dan dokumentasi yang dimiliki oleh madrasah tersebut dan peneliti menganggap bahwa hasil penelitian ini nantinya bisa sebagai referensi bagi peneliti atau lembaga pendidikan khususnya kepala madrasah dalam menciptakan iklim sekolah yang baik.

c. *Kepastian (Confirmability)*

Dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.²⁰²

Peneliti melakukan proses penelitian ini dimulai dari observasi lapangan, lokasi dan melihat apakah lokasi ini sesuai dengan masalah yang sedang peneliti angkat sebagai bahan penelitian. Proses ini dilakukan mulai awal tahun 2018 dengan asumsi bahwa penelitian ini akan mendapatkan gambaran tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di MAS Al Washliyah Pasar Lembu.

²⁰⁰*Ibid*, h. 375

²⁰¹Moleong, *Metodologi...*, h. 324

²⁰²*Ibid*, h. 378

Setelah mendapatkan restu dari pihak MAS Al Washliyah Pasar Lembu, kemudian peneliti melakukan observasi mendalam terhadap lokasi dimana penelitian akan dilakukan, setelah itu melihat dan menemukan sumber informasi yang berasal dari lapangan, kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan dokumen yang dimiliki oleh MAS Al Washliyah. Setelah itu dikumpulkan dan dianalisis kebenaran dari semua informasi yang peneliti temukan dilapangan.

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS TEMUAN PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah dan Perkembangan MAS Al Washliyah Pasar Lembu Asahan

Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Asahan terletak di kecamatan Airjoman Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara tepatnya di Desa Pasar Lembu Kecamatan Air Joman. Berada pada lingkungan masyarakat yang mayoritas beragama Islam yang dikelilingi oleh areal perkebunan sawit dan kelapa disekitar rumah rumah penduduk .

Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Asahan berdiri pada tahun 1976 yang gedung belajarnya masih berjumlah 3 (tiga) lokal berdampingan dengan madrasah ibtidaiyah berdiri di lokasi Dusun V Desa Pasar Lembu jalan pendidikan No. 5 A Desa Pasar Lembu, pada masa itu masih PGA 4 tahun berubah menjadi Tsanawiyah dan Aliyah,sesuai dengan terbitnya SKB tiga menteri.Sebagai Ketua majelis Pendidikan Al Washliyah ketika itu adalah H. Sanusi Lubis.dan juga sebagai Kepala madrasah. Selanjutnya berselang beberapa tahun majelis pendidikan bermusyawarah agartidak rangkap jabatan,maka terpilih menjadi kepala madrasah Aliyah saat itu bernama bapak M. Hasim Bakri.

Dilihat dari sejarahnya Madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasar Lembu Asahan mengalami kemunduran yaitu pada tahun 1984 sampaidengan 1987 madrasah ini sempat ditutup secara operasionalnya dikarenakan tidak mempunyai siswa ataupun guru yang mengajar di madrasah ini. Dari tahun 1987 dibuka kembali dengan kondisi jumlah siswa memprihatinkan, maka pada tahun 1993 majelis pendidikan kecamatan Air Joman mengadakan evaluasi dan mengganti kepala madrasah Aliyah dari alumni Al Washliyah Pasar Lembu menjadi pimpinan sampai dengan tahun 2017 terus terjadi perkembangan pendidikan di Madrasah Aliyah 49 Al Washliyah Pasar Lembu sampai dengan tahun 2017 tidak terjadi pergantian kepala madrasah sebagai

pimpinan walaupun senantiasa dievaluasi pimpinan cabang Al Washliyah AirJoman, namun kepemimpinan kepala madrasah tetap bertahan. Walaupun kepemimpinan tetap peningkatan siswa yang sangat signifikan. Maju dan berkembangnya madrasah ini setelah dipimpin oleh bapak H. Adlan Lubis M.Pd. sebagai kepala Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu kecamatan Air joman Kabupaten Asahan sampai saat ini beliau bertugas sebagai kepala madrasah telah mencapai 27 tahun secara berkesinambungan.

Jika dilihat dari sarana dan prasarana pada masa awal berdirinya madrasah ini sebagai berikut :

- a. Ruang kepala : 1 unit
- b. Ruang guru : 1 Unit
- c. Ruang belajar : 3 Unit

Dalam perkembangannya saat ini, Madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasar Lembu kecamatan Airjoman Kabupaten Asahan dikelola oleh H. Adlan Lubis, M.Pd. terus menampakkan diri semakin maju dan berkembang sesuai dengan perkembangan pendidikan nasional. Lokasi semakin diperluas yang dulunya ukuran 50 meter x 30 meter menjadi 100 meter x 120 meter. Banyak tindakan yang telah dilakukan antara lain 4 (empat) ruang WC. Dan saat ini Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan memiliki luas tanah 4.000 m² dan luas bangunan 886 m².

Ruang sanitasi bagi siswa sudah memenuhi standar perbandingan sehingga dalam keseharian siswa sudah merasa nyaman menggunakan wc dengan penjaan dan perawatan yang intensif.

Kondisi sarana Prasarana yang perlu ditambah/Rehabilitasi yakni Ruang Belajar, Laboratorium, Pustaka, Ruang Guru, Kantor dan WC guru dan siswa. Ruang sanitasi bagi siswa sudah memenuhi standart perbandingan sehingga dalam keseharian siswa sudah merasa nyaman menggunakan WC dengan penjaan dan perawatan intensif.

Swot :

Kekuatan yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Al – Washliyah 49 Pasar Lembu terutama partisipasi masyarakat cukup kuat, hal ini ditandai dengan siswa – siswi yang dulunya belajar di Madrasah ini memasukkan anak – anaknya ke Madrasah yang dulunya mereka pernah belajar. Kemudian siswa – siswi yang sudah tammat, karena memiliki kesempatan mendapat pekerjaan dan pendidikan yang baik turut membantu kelangsungan madrasah.

Kelamahan Madrasah Aliyah Al – Washliyah 49 Pasar Lembu tentu tetap ada, diantaranya belum sepenuhnya mampu menyediakan sarana pendidikan yang modern dan tenaga guru yang terbatas dikarenakan pembiayaan belum dapat ditingkatkan dalam memenuhi hajat hidup mereka, sehingga guru juga memiliki usaha tambahan lainnya.

Solusi Madrasah Aliyah Al – Washliyah 49 Pasar Lembu dalam mengatasi kelemahan tersebut di atas membangun komunikasi dan kerja sama kepada masyarakat baik instansi terkait yaitu Departemen Agama dan Dinas Pendidikan serta menata keuangan yang baik sehingga dapat menyiapkan sarana dan prasarana pendidikan yang sesuai dengan undang – undang.

Adapun Peluang dan tantangan yang dihadapi Madrasah Aliyah Al – Washliyah 49 Pasar Lembu dapat dikatakan baik, peluang sebagai Madrasah yang maju dan professional melihat potensi siswa, alumni serta dukungan masyarakat yang cukup kuat. Namun harus mampu menjawab tantangan pendidikan, terutama dari segi teknologi, dan maupun setiap lulusan masuk ke perguruan tinggi Negeri dianggap berkualitas.

MAS Al Washliyah 49 Pasar Lembu Asahan ini didirikan berdasarkan keputusan organisasi Al Jam’iyatul Washliyah ranting Desa Pasar Lembu Kecamatan Airjoman dan madrasah ini bernaung pada Kementerian Agama Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara, dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) 131212090001 dan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 10204484 dan dengan nomor izin operasional

736 tahun 2015, serta madrasah ini berstatus swasta dengan akreditasi B (Baik).

Madrasah ini juga memiliki nomor pendirian atau Badan Hukum dari Kementerian Hukum dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesiadengan nomor: AHU-10337.40.20.2015.

2. Visi, Misi dan Tujuan MAS Al Washliyah Pasar Lembu Asahan

Madrasah sebagai lembaga pendidikan menengah perlu mempertimbangkan harapan orang tua dan siswa, sebagai penyerap lulusan dan pelopor dikalangan masyarakat dalam merumuskan visinya. Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Asahan diharapkan dapat merespon perkembangan dan tantangan lembaga pendidikan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi di era informasi dan globalisasi yang sangat cepat dan berkemajuan. Berdasarkan itulah maka Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Asahan merumuskan visi sebagai berikut:

a. VISI Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Asahan:

“Terwujudnya Manusia Yang Beriman, Berilmu, Berakhlak Mulia, Terampil serta mampu Mengaktualisasikan Diri Dalam Kehidupan Bermasyarakat.

Indikator visi anantara lain adalah :

1. Memiliki keyakinan teguh dan mengamalkan ajaran agama Islam secara benar dan konsekuen.
2. Mampu bersaing dengan lulusan yang sederajat untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
3. Memiliki kepribadian yang terpuji dalam bergaul.
4. Mampu berpikir aktif, kreatif dan terampil memecahkan masalah.
5. Bisa menjadi teladan bagi teman dan masyarakat.
6. Memiliki keterampilan, kecakapan non akademis sesuai dengan bakat dan minatnya.

b. MISI Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Asahan

Sedangkan misi MAS Al Washliyah Pasar Lembu Asahan adalah sebagai berikut :

1. Menumbuhkembangkan lingkungan dan perilaku religius sehingga siswa dapat mengamalkan dan menghayati agamanya secara nyata.
2. Menyelenggarakan pendidikan secara efektif sehingga siswa berkembang secara maksimal.
3. Menumbuhkembangkan rasa toleransi yang lebih tinggi sehingga siswa dapat menjadi teladan bagi teman dan masyarakatnya.
4. Menyelenggarakan pembelajaran untuk menumbuhkembangkan kemampuan berpikir aktif, kreatif dan terampil memecahkan masalah.
5. Menumbuhkembangkan perilaku terpuji dan praktik nyata sehingga siswa dapat menjadi teladan bagi teman dan masyarakatnya.
6. Menyelenggarakan pengembangan diri sehingga siswa dapat berkembang sesuai dengan minat dan bakatnya.

Misi disusun oleh Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Asahan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di sekolah/madrasah. Madrasah sebagai unit penyelenggara pendidikan juga harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Perkembangan dan tantangan itu menyangkut :

1. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
2. Globalisasi yang memungkinkan sangat cepatnya arus perubahan dan mobilitas antar dan lintas sektor serta tempat.
3. Era informasi.
4. Pengaruh globalisasi terhadap perubahan perilaku dan moral manusia.
5. Berubahnya kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan.
6. Era perdagangan bebas.

c. TUJUAN

Tujuan Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Asahan adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Tujuan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas lulusan yang dapat diterima di jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- b. Mengembangkan potensi akademik dan non akademik peserta didik.
- c. Memberikan keterampilan hidup yang dapat dimanfaatkan oleh peserta didik dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat.
- d. Mewujudkan kehidupan yang religius di lingkungan madrasah yang ditandai oleh perilaku shalih, ikhlas, tawadhu', kreatif dan mandiri.
- e. Memfasilitasi pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan.
- f. Mengembangkan model pembelajaran yang terintegritasikan imtaq dan iptek.
- g. Melaksanakan komputerisasi administrasi madrasah.

Untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu bersaing untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi yang menjadi tuntutan dan harapan orang tua, mampu beradaptasi dengan perubahan atau tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan bangsa dimasa mendatang serta mampu menumbuhkan rasa persaingan dibidang ilmu dan pengetahuan.

1. Sasaran

- a. Output siswa yang berkualitas.
- b. Kualitas lulusan yang dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi di Sumatera maupun di Jawa.
- c. Peningkatan kualitas dan kuantitas kegiatan kesiswaan.
- d. Adanya pelayanan prima dan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
- e. Peningkatan jumlah dan kualitas PTK (Penelitian Tindakan Kelas).

- f. Optimalisasi proses pembelajaran dan praktik keterampilan (di kelas, perpustakaan, laboratorium dan lapangan).
- g. Peningkatan minat baca, belajar, kreativitas, berolah raga.
- h. Terbentuknya karakter madani siswa.

2. Indikator

- a. Tersedianya kurikulum yang berbasis tingkat satuan pendidikan.
- b. Kemauan belajar siswa yang tangguh dan kuat.
- c. Tersedianya sarana yang baik dan representatif, diantaranya:
 - 1. Perpustakaan
 - 2. Laboratorium : fisika, kimia, biologi, IPS, Bahasa dan Komputer
 - 3. Lapangan olahraga (Basket, voli, futsal, takraw, bulu tangkis, tenis meja)
- d. Perbedaan kemampuan akademik siswa baru semakin kecil.
- e. Adanya kegiatan ilmiah siswa ditinngkat madrasah.

3. Cara mencapai tujuan/sasaran:

1. Kebijakan

- a. Reorientasi pendidikan sesuai kebutuhan dengan menyiapkan sumber daya manusia (SDM) guru dan kurikulum yang relevan.
- b. Meningkatkan kualitas proses pembelajaran.
- c. Melaksanakan bimbingan belajar, bimbingan karier, bimbingan pribadi dan bimbingan sosial.
- d. Membentuk study club dan menumbuhkan kembangkan:
 - 1. Kelompok Karya Ilmiah Remaja.
 - 2. Kelompok Pencinta Alam dan lingkungan.
 - 3. Kelompok Patroli Keamanan Sekolah/Madrasah.
 - 4. Kelompok Palang Merah Remaja (PMR) dan
 - 5. Usaha Kesehatan Sekolah/Madrasah (UKS/M).
 - 6. Gugus Depan Pramuka (Gudep) Madrasah.
 - 7. Olahraga (Voli, tenis meja, futsal, takraw, bola kaki dan Atletik.)
 - 8. Group Seni Budaya Islam (Nasyid, Vianika, paduan Suara.)

9. Pasukan Pengibar Bendera Madrasah.
 10. Pengembangbiakan tanaman hias.
- e. Peningkatan kualitas layanan pembelajaran guru dan layanan administrasi terhadap siswa
 - f. Perbaikan pembelajaran guru yang mengarah kepada pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
 - g. Peningkatan volume media/alat praktek pembelajaran dalam pengembangan pembelajaran kontekstual.
 - h. Slogan gemar membaca, slogan tiada hari tanpa belajar, kreativitas pendukung sukses dimasa depan, berolahraga menjadikan tubuh dan pikiran yang sehat.
 - i. Pembimbingan pribadi (budi pekerti, akhlakul karimah) oleh Petugas Bimbingan Konseling, wali kelas dan seluruh civitas akademika serta upaya pembiasaan perbuatan baik.

3. Sumber Daya Madrasah Aliyah S Al Washliyah Pasar Lembu Asahan

- a. Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 1.

No	Nama	Jabatan	Pendidikan	TMT
1	H. Adlan Lubis, S.Pd, M.Pd NUPTK : 8447740643200013	Kepala	S2 PAI UIKA Bogor 2016	17 Juli 1989
2	Asrul, S.Pd.I NUPTK : 2734753653200002	Waka.Bid. Kurikulum	S1 FT PAI IAIDU Asahan 2008	17 Juli 1997
3	Rosyidah Lubis, S.Pd.I NUPTK : 4462757659300023	Wakabid. Sarana Prasarana	S1 FT PAI IAIDU Asahan 2004	16 Juli 2006
4	Dra. Patimah NUPTK : 7833745648300012	Waka.Bid. Kesiswaan	S1 FKIP PPKn UMSU Medan 1992	16 Juli 1999
5	Surya, S.Pd, M.I.Kom NUPTK : 5962765666220002	Kepala Lab. PAI Wali Kelas XII MIA	S2 Ilmu Komunikasi UMSU Medan 2014	12 Juli 2010
6	Masni, S.Pd.I NUPTK : 5735764665220002	Wali Kelas XII IIS 1	S1 FT PBI IAIN Medan 2008	2 Januari 2008
7	Wildan Ahmad Kurniawan, S.Pd PegID : 10204484193001	Wali Kelas XII IIS 2	S1 UNIMED PJKR 2015	18 Juli 2016

8	Sri Hastuti, S.Pd NUPTK : 7160765666300043	Wali Kelas XI IMIA	S1 FKIP MM UNA Asaahan 2009	2 Januari 2008
9	Ana Safitri Lubis PegID : 10204484192001	Wali Kelas XI IIS 1	S1 FKIP PBSI UNA Kisaran 2015	9 Juli 2012
10	Lailin Nasibah, S.Pd. NUPTK : 2353765666220003	Wali Kelas XI IIS 2	S1 FKIP PBSI UMSU Medan 2009	2 Januari 2009
11	Siti Fatimah Ritonga, S.Pd PegID : 10204484191001	Wali Kelas X MIA	S1 BS/Pendidikan Seni Drama,Tari dan Musik 2013	2 Januari 2018
12	Nurhalimah, SE PegID : 10204484195001	Wali Kelas X IIS 1	S1 Manajemen Ekonomi dan Bisnis 2017	17 Juli 2017
13	Misva Hindra Pangaribuan, S.Pd PegID : 10204484193002	Wali Kelas X IIS 2	S1 FKIP UNA Bahasa Inggris 2015	18 Juli 2016
14	Dra. Sri Rahayuwati NUPTK : 1458744645300002	GTT	S1 FD PPAI IAIN Medan 1990	16 Juli 1999
15	Suherwin, S.Sos.I NUPTK : 6350760663200013	Kepala Perpustakaan	S1 FD BPI IAIN SU Medan 2005	16 Juli 2007
16	Drs. M. Hasymi NUPTK : 140001221964197991	GTT	S1 FT PAI IAIDU Asahan 1992	17 Juli 2003
17	Nurdin, S.PdI NUPTK : 3741762663110052	GTU	S1 STAIS PAI B. Tinggi 2006	15 Juli 2008
18	Saprida, S.Pd NUPTK : 5560758659300030	GTT	S1 FKIP Eko/Akun UMSU 2002	13 Juli 2009
19	Darmawati S.Pd. NUPTK : 2442762663300103	GTT	S1 FKIP MM UMN Medan 2009	16 Juli 2007
20	Sri Nurianti, S.Kom PegID :	GTT	S1 STMIK-AMIK Royal Kisaran 2015	27 Juli 2015
21	Mursyidah Marpaung, S.Ag. NUPTK : 7754752654300052	GTT	S1 FT PAI IAIDU Asahan 1998	15 Juli 2008
22	Sulasih, S.Pd NUPTK : ---	GTT	S1 FKIP Fisika UMN Medan 2010	1 Januari 2011
23	Jamaluddin Husna, S.Ag NUPTK : 3357747649200013	GTT	S1 IAIDU Asahan 1996	27 Juli 2015
24	Hariyati, S.Pd PegID: 10204484193003	BP/BK	S1 FKIP UMSU Bimbingan Konseling 2016	6 Januari 2017
25	Abdi Tanjung, M.Pemi NUPTK : -	GTT	S2 UIN Pemikir Islam 2014	16 Juli 2018
26	Lia Harahap, S.Pd NUPTK : -	GTT	S1 UNA Pendidikan Matematika 2014	16 Juli 2018

Table.2.

No	Nama	Jabatan	Pendidikan	TMT
1	Amri, SH NUPTK : 4342753655200033	Kepala Tata usaha	S1 FH UNA Asahan/2008	16 Juli 1996
2	Fitriyah NUPTK : 2250753658300003	Bidang Keuangan	MAN-Tanjung Balai-IPS	16 Juli 1997
3	Annisyah NUPTK : 4337762664300023	Staf Tata Usaha	MAN-Kisaran-IPS	17 Juli 2003
4	Zulfahmi Hanafiah Tanjung, Amd.Kom NUPTK :	Operator	D3 STMIK-AMIK Royal 2015	17 Juli 2015
5	Siska Fitriani Lubis NUPTK :	Staf Perpustakaan	MAS Al-Washliyah 49 Pasar Lembu	17 Juli 2015
6	Rian Ramadhan NUPTK :	Keamanan	MAS Al-Washliyah 49 Pasar Lembu	17 Juli 2014

Dari jumlah guru yang ada di MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kecamatan Airjoman Kabupaten Asahan, jika dilihat dari table diatas bahwa, kepala madrasah berpendidikan S-2 dan guru yang berpendidikan S-2 berjumlah 2 (dua) orang, guru yang berpendidikan S-1 berjumlah 23 (dua puluh tiga) orang, dan guru yang telah ikut sertifikasi sebanyak tujuh orang, serta jumlah tenaga kependidikan (tata usaha) berjumlah 6 (enam) orang pada umumnya tenaga pendidik dan kependidikan berdomisili dilingkungan madrasah. Dan kepala madrasah menempatkan guru-guru sesuai dengan latar belakang pendidikannya, agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara maksimal. Pihak madrasah dalam hal ini kepala madrasah melakukan peningkatan terhadap kinerja guru dan pegawai yang ada dilingkungan madrasah, agar terciptanya sumber daya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjadi lebih profesional dan berkualitas. Diantaranya usaha melakukan peningkatan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan diantaranya melakukan pembinaan dan pelatihan yang mendatangkan tenaga ahlinya dari kemenag bidang pendidikan dan dari majelis pendidikan Al Washliyah provinsi sumatera utara.

Kegiatan pelatihan ini dilaksanakan sesuai dengan program Madrasah Aliyah Al Washliyah Air joman di setiap akhir tahun pelajaran disamping kegiatan penerimaan siswa baru.

Tujuan dari pembinaan guru ini mereka senantiasa ada penyegaran profesionalisme guru sehingga;

1. Menguasai karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek, fisik, moral, spritual, sosial, kultural, emosional dan intekektual
 - a. Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosisa emosional, moral, spritual dan latar belakang sosial budaya.
 - b. Mengidentifikasi potensi peserta didik, bekal ajar awal dan kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
 - a. Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
 - b. Menerapkan berbagai pendekatan strategi, motode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara mendalam pada mata pelajaran yang diampu.
3. Mengembangkan kurikulum, terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
 - a. Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum
 - b. Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu
 - c. Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu
 - d. Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.
 - e. Menata materi pembelajaran secara benar dan sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik.
 - f. Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian.
4. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik
 - a. Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik.
 - b. Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran
 - c. Menyusun rancangan pembelajaran yang Iengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium maupun lapangan.

- d. Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium dan dilapangan dengan memperhatikan standar keagamaan dan dipersyaratkan.
 - e. Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajarari secara utuh.
 - f. Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang.
5. Memanfaatkan teknologi *informasi dan* komunikasi untuk kepentingan pembelajaran yang diampu.
- a. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengakutalisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
 - b. Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi yang optimal.
 - c. Menyediakan berbagai kegiatan pembeajan untuk potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.
6. Berkomunikasi secara efektif, empati dan santun dengan peserta didik.
- a. Memahami berbagai strategi komunikasi yang efektif, empati peserta didik.
 - b. Berkomunikasi secara efektif empati dan santun terhadap peserta didik dengan bahwa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal (lingkaran) dan:
 - Penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam pemahaman melalui bujukan. Contoh ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian seperti OSIS dsb.
 - Respon peserta didik terhadap ajakan guru, dan
 - Reaksi guru terhadap respon peserta didik, dan seterusnya.
7. Menyelenggarakan Penilaian dan Evaluasi proses dan hasil belajar.
- a. Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik pelajaran yang diampu

- b. Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk di nilai dan di evaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.
 - c. Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. (Mengembangkan instrumen penilaian dan evalausi proses dan hasil belajar).
 - d. Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil beajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen
 - e. Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan
 - f. Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.
9. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- a. Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar.
 - b. Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan.
 - c. Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan
 - d. Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
10. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.
- a. Melaksanakan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.
 - b. Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu. Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.

Dengan didasari latar pendidikan keguruan dari guru guru madrasah Al Washliyah ini tentu lebih mudah untuk melakukan penyegaran keilmuan.

Untuk Memiliki Kompetensi Kepribadian para guru tentu lebih mudah diarahkan oleh kepala madrasah karena kepala madrasah terlebih dahulu mencontohkan kepribadian yang dapat diteladani karena beliau juga imam dan khotib jum'at yang sudah terjadwal. Dan guru mengaji di pengajian kaum ibu

dan pengajian muslimat Al Washliyah, maka tidaklah sulit bagi kepala melakukan pembinaan guru untuk bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia agar;

- a. Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat istiadat, daerah asal, dan gender.
- b. Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.

11. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.

- a. Berperilaku jujur, tegas dan manusiawi
- b. Berperilaku yang mencerminkan ketaqwaan dan akhlak mulia.
- c. Berperilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik dan anggota masyarakat disekitarnya.

12. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.

- a. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif dan berwibawa.

13. Menunjukkan kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri

Menunjukkan etos kerja dan tanggungjawab yang tinggi.

- a. Bangga menjadi guru dan percaya pada diri sendiri.
- b. Bekerja mandiri secara profesional

14. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru

- a. Memahami kode etik profesi guru
- b. Menerapkan kode etik profesi guru
- c. Berperilaku sesuai dengan kode etik profesi guru.

Tenaga pendidik dan kependidikan juga diharapkan memiliki kompetensi sosial dengan;

1. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
 - a. Bersikap insklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran.
 - b. Tidak besikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan madrasah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi
2. Berkomunikasi secara efektif, empati dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan dan orang tua dan masyarakat.
 - a. Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah Iainnya secara santun, empati dan efektif.
 - b. Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik
 - c. Mengikut sertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan mengatasi kesulitan belajar peserta didik.
3. Beradaptasi di tempat bertugas diseluruh wilayah RI yang memiliki keragaman sosial budaya.
 - a. Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik.
 - b. Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.
 - c. Berkomunikasi dengan komunikasi profesi sendiri dan profesi lainsecara lisan maupun tulisan atau dalam bentuk lain.
 - d. Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran.

- e. Mengakomodasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan atau tulisan maupun bentuk aktifitas lainnya.

Berdasarkan data dari tabel diatas sesuai dengan observasi penulis bahwa tenaga pendidik dan kependidikan secara umum telah memiliki standar kompetensi yang diharapkan dalam system pendidikan nasional dan telah memiliki NUPTK dan sebagian telah disertifikasi sebagai bukti bahwa guru guru madrasah aliyah .Al Washliyah Pasar Lembu telah memiliki guru professional.

b. Sumber Daya Siswa

Adapun jumlah siswa yang terdaftar di MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel. 3.

Nama Kelas	Jumlah Siswa		Nama Wali Kelas
	Laki-laki	Perempuan	
Kelas X MIA	15	21	Wildan A. Kurniawan, S.Pd
Kelas X IIS	20	18	Nurdin, S.Pd
Kelas X IIS	19	19	Ana Safitri Lubis, S.Pd
Kelas XI IPA	13	32	Sri Hastuti S.Pd.
Kelas XI IPS 1	20	30	Dedi Johansah Putra, S.Pd
Kelas XI IPS 2	20	31	Lailin Nasibah, S.Pd.
Kelas XII IPA	12	24	Surya, S.Pd.
Kelas XII IPS 1	16	29	Masni, S.Pd.I
Kelas XII IPS 2	16	22	Suherwin, S.Sos.I

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah keseluruhan siswanya adalah 377 siswa, Jika dilihat dari wali kelasnya maka seluruh wali kelas di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan seluruhnya sarjana (S-1)

Kegiatan Ekstrakurikuler yang diikuti Siswa.

Untuk kegiatan ekstrakurikuler di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan selalu diaktifkan atau dilaksanakan kegiatannya, diantara kegiatan ekstrakurikulernya adalah ;

TABEL 4

No	Jenis Ekstrakurikuler	Jumlah Siswa Yang Mengikuti	Prestasi Yang Pernah diraih
1	Pramuka	35	Tingkat Provinsi
2	Latihan dasar kepemimpinan siswa	45	Tingkat Kab/Kota
3	Paskibra	2	Tingkat Kab./Kota
4	Sepak bola/futsal	18	Tingkat Kab./Kota
5	Olahraga bela diri	35	-
6	Seni suara/vocal grup	35	Tingkat Kab./Kota
7	Seni tari tradisional	6	-
8	Marawis/Nasyid	9	-

Jika dilihat dari tabel diatas,kegiatan ekstrakurikuler begitu bervariasi , maka siswa lebih dominan atau lebih tertarik melaksanakan kegiatan Latihan dasar kepemimpinan siswa yaitu sebanyak 45 siswa.Hal ini bisa saja lebih tertarik latihan kepemimpinan karena ada mata pelajaran keorganisasian tentang ke al Washliyah satu jam pelajaran.

c. Sumber Daya Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana sebagai pendukung berjalannya proses pembelajaran di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan, adapun jenis-jenis sarana dan prasarananya antara lain adalah sebagai berikut:

Tabel. 5.
Penggunaan Tanah Madrasah

No	Penggunaan Tanah	Luas Tanah Menurut Status Sertifikat (M ²)		Status Kepemilikan
		Sertifikat	Tidak bersertifikat	
1	Bangunan	899	-	Milik Sendiri
2	Lapangan Olahraga	108	-	Milik Sendiri
3	Halaman	2000	-	Milik Sendiri
4	Kebun/Taman	800	-	Milik Sendiri
5	Belum digunakan	193	-	Milik Sendiri

Dari tabel diatas dilihat bahwa jumlah luas tanah Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan secara keseluruhannya adalah 4.000 meter persegi. Dan luas halaman yang dipergunakan untuk aktifitas siswa dan guru adalah 2.000 meter persegi, serta luas bangunan keseluruhannya adalah 899 meter persegi.

Tabel. 6.
Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana sebagai factor pendukung berjalannya proses pembelajaran di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan sangat diperlukan demi mencapai tujuan pembelajaran.

No.	Jenis Bangunan	Jumlah Ruangan Menurut Kondisi				Total Luas Bangunan (m ²)
		Baik	RR	RS	RB	
1.	Ruang Kelas	6	2		1	
2.	Ruang Kepala Madrasah	1				12
3.	Ruang Guru	1				24
4.	Ruang Tata Usaha	1				18
5.	Laboratorium Fisika	1				89
6.	Laboratorium Kimia	1				

7.	Laboratorium Biologi	1				
8.	Laboratorium Komputer	10				50
10.	Ruang Perpustakaan	1				72
11.	Ruang UKS	1				12
12.	Toilet Guru	2				8
13.	Toilet Siswa	4				16
Sarana prasarana Pendukung Pembelajaran						
1	Kursi siswa	377				
2	Meja siswa	189				
3	Kursi guru di ruang kelas	9				
4	Meja guru di ruang kelas	9				
5	Papan tulis	9				
6	Alat peraga PAI	2				
7	Alat peraga Fisika	10				
8	Alat peraga Biologi	10				
9	Alat peraga Kimia	10				
10	Bola Sepak	3				
11	Bola Volly	3				
12	Tenis Meja	1				
	Sarana prasarana Pendukung Lainnya					
1	Laptop	2				
2	Komputer	1				
3	Printer	2				
4	Meja guru/pegawai	16				
5	Kursi guru/pegawai	20				
6	Lemari Arsip	7				
7	Kotak obat	6				
8	Pengeras Suara	2				

Dilihat dari tabel sarana dan prasarana jumlah ruang belajar adalah 9 ruang belajar, namun dalam kondisi sangat baik adalah 6 ruang, 2 ruang rusak ringan dan 1 ruang rusak berat. Namun, saat ini masih dalam proses berjalan pembangunan 1 ruang belajar dan mushalla Madrasah.

Tabel. 7

Rincian Ruang Belajar

Ruang belajar sangat diperlukan dalam proses pembelajaran di madrasah, ini merupakan factor dominan terwujudnya proses KBM yang aman, nyaman dan kondusif.

Nama Ruang Kelas	Tahun di Bangun	Ukuran Ruang Kelas	
		Panjang (m)	Lebar (m)
Ruang Kelas X MIA	2011	9	8
Ruang Kelas X IIS	2011	9	8
Ruang Kelas X IIS	2011	9	8
Ruang Kelas XI IPA	2014	9	8
Ruang Kelas XI IPS 1	2015	9	8
Ruang Kelas XI IPS 2	2015	9	8
Ruang Kelas XII IPA	2013	9	8
Ruang Kelas XII IPS 1	2013	9	8
Ruang Kelas XII IPS 2	2013	9	8

Jumlah ruang belajar saat ini adalah 9 (sembilan) ruang dengan luas setiap ruangan adalah 72 meter persegi dan dengan ukuran 9 x 8 meter persegi/

d. Tata Tertib Guru dan Siswa

Kewajiban Peserta Didik	Larangan Peserta Didik	Sanksi Peserta Didik
1. Hadir Ke Sekolah 5 menit sebelum bell dibunyikan (07.15 wib), bagi Peserta Didik yang terlambat diberikan pembinaan ditempat khusus, kemudian diperbolehkan mengikuti pelajaran seperti biasa. 2. Memakai seragam	1. Bergaul bebas dengan lawan jenis yang tidak sesuai etika , sopan santun serta aturan agama Islam. 2. Merokok, Narkoba, Miras dan lainnya dilingkungan sekolah maupun diluar sekolah. 3. Memakai perhiasan, berkuku panjang, memakai pewarna kuku, mewarnai	A. Khusus keterlambatan 1. Peserta Didik yang terlambat 1-2 x diberikan peringatan dan pembinaan oleh piket 2. Peserta Didik yang terlambat 3 – 4 x membuat perjanjian dihadapan wali kelas 3. Peserta Didik yang terlambat 5 – 6 x diundang orang tuanya membuat pernyataan

<p>sekolah lengkap sesuai dengan yang ditetapkan, memakai peci bagi laki-laki.</p> <p>3. Memakai sepatu hitam polos dan memakai tali,</p> <p>4. Memakai kaos kaki putih polos setinggi minimal 10 cm di atas mata kaki</p> <p>5. Pada saat praktikum Peserta Didik memakai jas lab dan memiliki kelengkapan belajar lainnya</p> <p>6. Peserta Didik wajib mengerjakan tugas dari guru di dalam kelas , baik guru hadir atau berhalangan hadir</p> <p>7. Berperilaku sopan, hormat kepada orang tua, guru-guru , tenaga kependidikan dan teman-teman peserta didik, baik disekolah atau diluar sekolah serta menjaga nama baik sekolah, guru-guru dan temannya</p> <p>8. Memelihara keutuhan buku yang dipinjam dan menggantinya dengan buku yang sama jika hilang atau rusak</p> <p>9. Memelihara keutuhan sarana prasarana sekolah</p>	<p>rambut,rambut yang di rebonding atau ion keluar dari jilbab, berambut panjang lebih dari 2 cm serta bagi laki-laki,memiliki potongan rambut yang aneh (gaul) bagi laki-laki ,dan bertato.</p> <p>4. Membawa senjata tajam dan alat-alat yang dapat membahayakan keselamatan orang lain</p> <p>5. Dilarang memakai rok dipinggul, rok yang berbelah didepan maupun dibelakang dan baju yang diketatkan bagi perempuan.</p> <p>6. Dilarang memakai celana dipinggul, dikuncupkan, pakai seleting dan baju yang diketatkan bagi laki-laki.</p> <p>7. Mencuri atau merugikan orang lain dengan sengaja.</p> <p>8. Meninggalkan kelas pada waktu pertukaran pelajaran kecuali urusan kantor atau keguru piket.</p> <p>9. Berolah raga diluar jam pelajaran olah raga</p> <p>10. Dilarang memakai sandal.</p> <p>11. Berkelahi / menghasut , mengintimidasi/mence markan nama baik peserta didik lainnya baik dilingkungan sekolah atau diluar sekolah.</p> <p>12. Berada dikantin saat jam belajar atau</p>	<p>tertulis dihadapan wakil kepala bidang kesiswaan</p> <p>4. Peserta Didik terlambat 7 - 9 x disecorsing selama 3 hari</p> <p>5. Peserta Didik yang telah disecor dan melakukan kesalahan yang sama akan diundang walinya dan membuat pernyataan dihadapan kepala sekolah</p> <p>6. Peserta Didik yang telah discor dan tetap melakukan kesalahan yang sama akan dikeluarkan dari sekolah</p> <p>B. Khusus Berpakaian</p> <p>4. Dinasehati langsung oleh guru piket / wali kelas / kesiswaan.</p> <p>5. Dibina oleh guru bimbingn konseling</p> <p>6. Mengundang orang tua Peserta Didik serta membuat surat perjanjian bermaterai 6000.</p> <p>7. Apabila masih melakukan pelanggaran akan dilaksanakan dikeluarkan dari sekolah, termasuk kasus khusus (Narkoba, Asusila,Miras. Merokok).</p> <p>8. Membayar denda Rp. 5000,- jika terbukti membuang sampah sembarangan atau tidak pada tempatnya</p> <p>C. Pelanggaran Mengenai Kehadiran</p>
---	---	---

<p>dan menggantinya jika rusak</p> <p>10. Peserta Didik tidak dibenarkan 3 hari absen berturut-turut</p> <p>11. Peserta Didik tidak dibenarkan meninggalkan ruang belajar atau sekolah sebelum mendapat izin dari guru kelas dan guru piket.</p> <p>12. Pengurus IPA menjadi contoh teladan bagi peserta didik lainnya serta berperan aktif dalam segala kegiatan sekolah</p> <p>13. Ketidakhadiran Peserta Didik harus dibuktikan dengan surat keterangan dari orang tua melalui buku absen peserta didik yang telah diberikan dan surat keterangan dari dokter jika sakit berat yang disampaikan kepada guru piket atau wali kelasnya</p> <p>14. Mengikuti upacara dalam rangka hari besar nasional dan lainnya</p> <p>15. Melunasi uang komite paling lambat tanggal 10 pada setiap bulannya dan uang iuran lainnya</p>	<p>pergantian waktu belajar.</p> <p>13. Mencoretlah sarana prasarana belajar dan fasilitas lainnya.</p> <p>14. Berkerumun dan berada diluar lingkungan sekolah sebelum jam pelajaran dimulai, pada jam istirahat atau pulang sekolah.</p> <p>15. Membuang sampah tidak pada tempatnya.</p> <p>16. Berbicara kotor, menghina, mengejek dan sapaan lain yang tidak senonoh</p> <p>17. Membawa, menyimpan vcd, Vidio, HP bergambar porno dan buku-buku porno kesekolah</p>	<p>1. 2 x tidak masuk tanpa keterangan diberikan pembinaan oleh wali kelasnya.</p> <p>2. 3 x tidak masuk tanpa keterangan diundang walinya dan membuat perjanjian tertulis bermaterai dihadapan wakil kepala bid. Kesiswaan</p> <p>3. 4 x tidak masuk tanpa keterangan diundang orang tuanya dan diberikan pembinaan oleh kepala sekolah dan Peserta didik tersebut discor 1 hari</p> <p>4. Peserta didik yang telah discor tetap melakukan hal yang sama akan dikeluarkan dari sekolah.</p>
--	---	--

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.

Kepemimpinan di suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang mengelola satuan pendidikan dimana ia bertugas. Dikarenakan kepala sekolah sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan. Dalam mengelola pendidikan di lembaga pendidikan yang dipimpinnya, maka seorang kepala sekolah/madrasah harus memiliki tipe kepemimpinan yang baik agar diterima dan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah/madrasah.

Dengan tipe kepemimpinan yang baik akan menciptakan iklim sekolah/madrasah yang baik pula, dikarenakan tipe kepemimpinan seorang kepala sekolah/madrasah seyogyanya harus menyentuh kondisi lingkungan, dinamis dan demokratis agar aspirasi warga sekolah/madrasah dapat tersampaikan dan terealisasi dengan baik.

Guna mengetahui tipe kepemimpinan kepala sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan, penulis melakukan wawancara kepada guru madrasah sebagaiguru mata pelajaran ekonomi yaitu Ibu Saprida, Spd. beliau mengemukakan bahwa:

Adapun tipe kepemimpinan yang dilaksanakan di madrasah ini dengan pendekatan secara **persuasif**, **demokratis** dalam hal mengajak teman-teman sebagai guru untuk bermusyawarah dalam menentukan suatu kebijakan, agar peduli kepada seluruh warga sekolah baik secara disiplin masuk ataupun pulang, disiplin dalam mengajar, maupun peduli terhadap kebersihan lingkungan sekolah/madrasah.²⁰³

Hal senada diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan Ibu Dra Fatimah, Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan dan beliau mengemukakan bahwa:

Tipe kepemimpinan kepala madrasah di madrasah ini menunjukkan pemimpin yang berkepribadian yang dapat diteladani, ini terlihat dari

²⁰³ Wawancara dengan guru MAS Al Washliyah Pasar Lembu, Saprida SPd di ruang Istrahat guru pada hari Senin, tanggal 19 Februari 2018, pukul 09.00 wib.

kepala madrasah memberikan contoh teladan kepada seluruh warga sekolah dalam hal **disiplin** masuk sekolah, kepala madrasah peduli kepada guru-guru, siswa dan staf madrasah, kepala madrasah sering mengajak para guru untuk rapat/musyawarah dalam menentukan suatu kebijakan demi kemajuan madrasah ini, kepala madrasah ini mampu menjadi orang tua yang mengayomi seluruh warga sekolah dan tidak ada anak kandung atau anak tiri²⁰⁴.

Wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum bapak Asrul Spd. I menjelaskan bahwa ketika rapat dalam pembagian tugas, semua sama di mata kepala madrasah, bagi yang senantiasa disiplin dan mengikuti aturan sekolah maka diberi suatu penghargaan semisal kenaikan gaji, atau penambahan jam mengajar karena dianggap mampu, atau dengan pujian di depan umum sewaktu upacara, dan bagi yang kurang disiplin diberikan nasehat dan motivasi agar lebih baik lagi.²⁰⁵

Hal yang senada juga diungkapkan oleh guru Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan yaitu Bapak Nurdin Spd, beliau mengemukakan bahwa:

Jika dilihat selama ini, kepala madrasah mempunyai tipe kepemimpinan yang **demokratis** dikarenakan beliau selalu mengajak guru dan staf untuk rapat menentukan suatu kebijakan yang akan diambil demi kepentingan madrasah, kepala sekolah mampu menjadi orang tua yang mengayomi dan memberikan nasehat serta motivasi kepada seluruh warga sekolah, dan terkadang kepala madrasah juga mampu untuk bertindak tegas kepada guru atau staf yang melampaui batas melanggar aturan sekolah, seperti memberikan peringatan kepada guru dan staf yang bermasalah sampai kepada pemecatan, kepala madrasah sangat disiplin dalam waktu selalu *on time* dalam hal kehadiran dan pulang sekolah, serta kepala madrasah mampu menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah.²⁰⁶

Dengan tipe kepemimpinan yang layak untuk seluruh tenaga pendidik baik dengan sikap kebabakan, dengan arti dapat diteladani memberikan nasihat bimbingan kepada guru dan para staff, maka akan terciptanya iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib, disiplin dan kondusif, cerminan kepemimpinan itu tergantung kepada kepala sekolah/madrasah, apakah

²⁰⁴Wawancara dengan Wakamad bid. kesiswaan MAS Al Washliyah Pasar Lembu, Ibu Dra Fatimah I, di ruang Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, tanggal 19 Februari 2018, pukul 09.00 wib.

²⁰⁵Wawancara dengan Wakamad bid. kurikulum MAS Al Washliyah Pasar Lembu, Bapak Asrul Spd. I, di ruang Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, tanggal 19 Februari 2018, pukul 09.00 wib

²⁰⁶ Wawancara dengan Guru MAS Al Washliyah Pasar Lembu, bapak Nurdin Spd, I, di ruang Dewan guru Madrasah pada hari Senin, tanggal 19 Februari 2018, pukul 10.00 wib.

jabatan itu merupakan kekuasaan atau ketegasan sikap dalam bekerja karena baginya pemimpin itu melayani anggota bukan untuk dilayani anggota, dengan semangat ibadah baginya untuk melaksanakan tugas semata-mata hanya semangat ibadah sebagai khalifah yang harus dipertanggung jawabkan diakhirat dengan tidak menimbulkan konflik dalam tubuh organisasi lembaga pendidikan. Inilah yang membuat kenyamanan lingkungan madrasah.

Ketika bertemu dengan guru Dra Fatimah menjelaskan bahwa kepala madrasah senantiasa menegur guru yang terlambat masuk mengajar dan memberi nasihat kepada kami dan memberi petunjuk jika ada yang tidak tepat ketika memberi teguran kepada anak murid agar tidak belaku kasar²⁰⁷

Ketika mewawancarai siswa Madrasah Aliyah kelas XI sebagai ketua kelas beliau menjelaskan bahwa kepala Madrasah itu berwibawa ketika memperhatikan kami masuk kelas atau menegurnya ketika bell sudah berbunyi atau mencek guru kalau belum masuk ke kelas kami.²⁰⁸

Untuk melakukan konfirmasi kepada kepala madrasah, menemui kepala sedang duduk di depan kantor untuk mengetahui tindakan yang dilakukannya sebagai pemimpin menjelaskan ketegasan perlu tapi bukan kejam, perintah perlu tapi bukan otoriter, diajaklah bermusawarah untuk kebersamaan dan agar menjadi amal solih.²⁰⁹

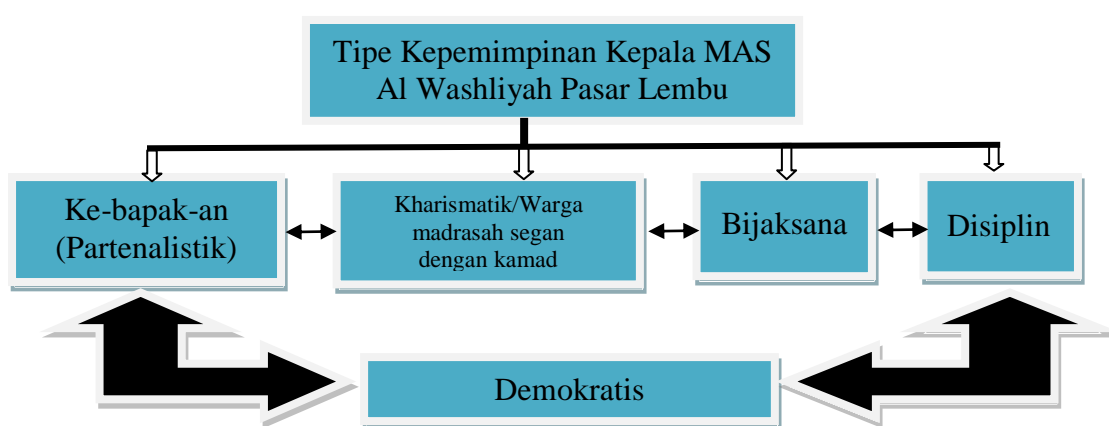
Berdasarkan observasi lapangan dan paparan data serta dokumen rapat yang dilaksanakan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah Al Washliyah ini nyatu dengan keinginan para guru, staf dan siswa karena ada suasana kenyamanan karena mereka merasakan ada sikap kebabakan atau paternalistik, karena kepala madrasah telah cukup lama memimpin dan sebagai guru senior di madrasah tersebut serta dimasyakat pun sebagai orang yang dihormati karena beliau bijak, disiplin, tegas dalam menghadapi persolan dan senantiasa dibawa kedalam forum musyawarah yang dipimpinnya. Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh salah seorang guru menyatakan bahwa kepala madrasah

²⁰⁷ wawancara dengan guru Dra Fatimah selasa tgl 20 pebruari 2018

²⁰⁸. Wawancara dengan siswa Suprianto kelas xi di kantin depan madrasah pada hari selasa tgl. 20 pebruari 2018

²⁰⁹. Wawancara dengan H, Adlan lubis MPd pada hari selasa tgl 20 pebruari 2018

melakukan persuasif dalam memimpin anggotanya, dengan pengertian bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin melakukan komunikasi persuasif atas kepemimpinannya agar terwujud tujuan dan sasaran yang dapat mengubah perilaku sesuai visi misi madrasah. Dari hasil wawancara diatas, dapat penulis simpulkan bahwa tipe kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan, dalam bentuk peta konsep sebagaimana berikut;



Dari peta konsep di atas menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Al Washliyah Kecamatan Air Joman menunjukkan kepemimpinan yang demokratis karena memiliki sikap perhatian yang tinggi dengan keadaan anggota serta peduli dengan anggota dalam berbagai persoalan pendidikan sekaligus dimusyawarahkan bersama kepala madrasah dapat menerima saran atau usulan dari anggota jika saran itu masih sejalan dengan tujuan utama untuk kemajuan madrasah, untuk mengatasinya secara bersama, sehingga ada rasa kekompakan untuk membangun lembaga pendidikan menuju lembaga yang nyaman dan berkualitas.

2. Keteladanan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim Sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.

Keteladanan bagi seorang kepala sekolah/madrasah merupakan hal yang sangat mempengaruhi iklim organisasi sekolah yang dipimpinnya.

Dengan keteladanan para warga sekolah/madrasah seperti guru, staf, tata usaha dan penjaga atau petugas kebersihan sekolah akan meniru dan melakukan seperti yang dilakukan oleh kepala madrasah seperti merapikan bangku yang kurang tertata dengan baik untuk mengajak siswa untuk merapikannya atau keranjang sampah yang tidak pada tempatnya diajak siswa untuk menatanya. Dengan keteladanan kepala madrasah itu akan berdampak positif terhadap iklim sekolah Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan.

Guna mengetahui keteladanan kepemimpinan kepala sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan, penulis melakukan wawancara kepada guru yang bertugas piket madrasah bapak Drs. M.Hasymi dan beliau mengemukakan bahwa:

Keteladanan yang diterapkan di madrasah ini adalah kepala madrasah hadir tepat waktu sebelum jam pelajaran dimulai, hadir sekitar pukul 07.00 wib dengan memeriksa kebersihan kelas, kebersihan lingkungan dan melihat kedisiplinan guru madrasah. Kepala madrasah juga mencontohkan bagaimana cara berkomunikasi kepada guru yang kurang disiplin dengan begitu ramahnya, dan menyentuh hati para guru ketika kepala madrasah memberikan masukan dan motivasi kepada semua guru.²¹⁰

Hal senada diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan Ibu Rosyidah Spd I. Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan dan beliau mengemukakan bahwa:

Keteladanan kepala madrasah ini sangat luar biasa, beliau mampu menjadi pemimpin yang arif dan bijaksana, beliau mampu menunjukkan sifat demokratis dalam bermusyawarah, dan memberi nasihat sebagai orang tua, dalam hal kehadiran beliau lebih datang duluan dibanding warga sekolah lainnya, ketika baru tiba di halaman madrasah beliau memperhatikan anak yang baru datang untuk merapikan kendaraan siswa, anak sebagai petugas kebersihan dan yang menata kelas walaupun gurusebagian yang baru hadir. Beliau mampu menjadi contoh yang baik bagi seluruh elemen Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu.²¹¹

²¹⁰ Wawancara dengan guru piket MAS Al Washliyah Pasar Lembu, Drs.M.Hasymi, di meja piket Madrasah pada hari Senin, tanggal 19 Februari 2018, pukul 09.00 wib.

²¹¹ Wawancara dengan Wakamad bid. kesiswaan Ibu Rosyidah Spd.I Al Washliyah Pasar Lembu, ruang Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, tanggal 19 Februari 2018, pukul 11.00 wib

Hal yang senada juga diungkapkan oleh Ibu Lailin Nasibah Spd. guru Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan dan beliau mengemukakan bahwa:

Guru-guru di madrasah ini sangat respek dengan kepemimpinan kepala madrasah, karena kepala madrasah selalu memberikan bimbingan dan arahnya kepada seluruh guru dan siswa serta warga madrasah lainnya, kepala madrasah mampu menciptakan kondisi madrasah yang nyaman, ramah dan tertib serta teratur. Kepala madrasah setiap pagi keliling lingkungan madrasah mengontrol kebersihan lingkungan, memperhatikan kedisiplinan guru, dan jika terdapat guru yang belum masuk ketika bel sudah berbunyi, maka kepala madrasah langsung menggantikan guru tersebut untuk mengajar di kelas tersebut. Dan selanjutnya guru itu di nasehati dengan bahasa yang halus tidak menyakiti hati guru, sehingga kita yang segan dan diberikan peringatan untuk tidak mengulanginya lagi.²¹²

Ketika bertemu dengan Ibu Nurhalimah SE selaku guru Madrasah Aliyah Al Washliyah Pasar Lembu bidang pelajaran ekonomi menjelaskan tentang keteladan kepala Madrasah bahwa;

Kepala madrasah mempunyai program kebersihan diantaranya gotong royong setiap hari Jum'at, dan kegiatan keagamaan juga di hari Jum'at. Adapun kegiatan keagamaan ini berisikan kegiatan ceramah, nasehat yang langsung diisi oleh kepala madrasah. Pada kegiatan keagamaan itu juga siswa dilatih untuk langsung menyampaikan ceramah, dan hapalan surah pendek di halaman madrasah, inilah merupakan pembiasaan disekolah ini memiliki nilai yang tinggi untuk memacu anak berbicara didepan orang banyak sehingga mereka terbiasa berbicara.²¹³

Bertemu dengan salah seorang siswa Madrasah Aliyah Kelas XI Suriani beliau menyatakan jika kami di panggil bapak kepala kami merasa segan dan akan bertanya-tanya apa salah kami dan akan memperhatikan busana kami apa yang salah atau apa yang tidak cocok perilaku kami karena beliau senantiasa rapi senantiasa pakai peci dan baju lengan panjang, kalau hari jum at senantiasa pakai baju koko²¹⁴

Ketika duduk didepan kantor penulis mempertanyakan kepada kepala Madrasah lagi duduk duduk dengansantai sambil memandang lingkungan

²¹² .Wawancara dengan Ibu Lailin Nasibah Spd di ruangan Dewan guru pada hari Selasa 20 Pebruari 2018.

²¹³ Wawancara dengan Ibu Nurhalimah SE, di ruang Dewan guru Madrasah pada hari Senin, tanggal 19 Februari 2018, pukul 09.00 wib.

²¹⁴ Wawancara dengan seorang siswi kelas xi Madrasah Aliyah Al Washliyah Pasar Lembu

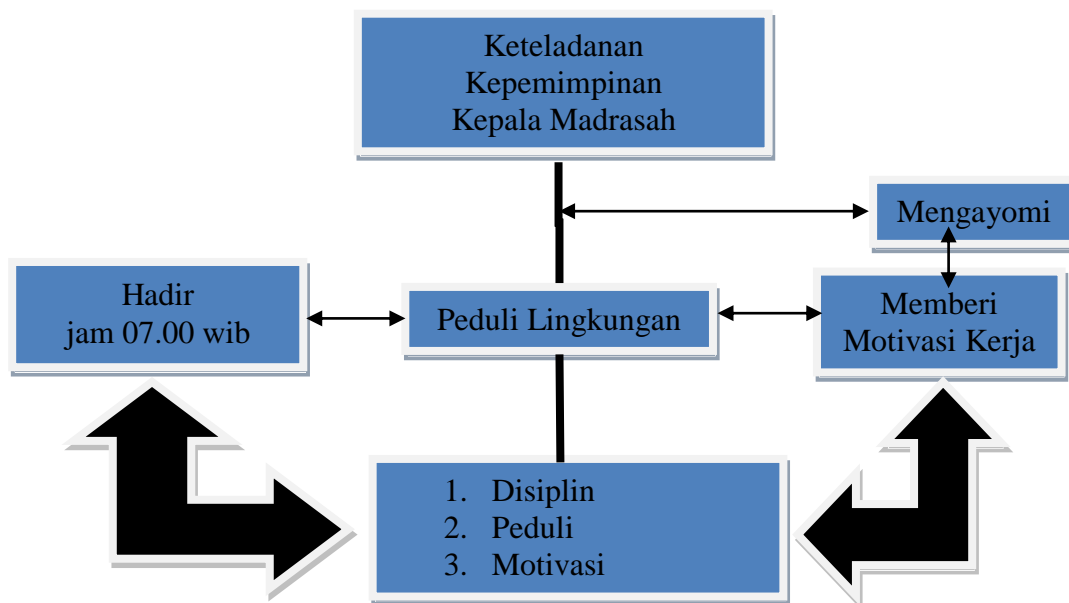
madrasah, melakukan konfirmasi dengan bapak H.Adlan lubis Spd. MA bahwa;

Sikap prilaku sebagaimana yang diungkap para guru guru dalam segala bentuk aktivitas kegiatan dimadrasah ini sudah menjadi jati dirisaya sendiri ,karena prilaku itu memang sudah terbentuk sejak dari kecil orang tua yang mendidik saya,demikian pula ketika sebagai pimpinan semenjak diberikan amanah kepada saya mengelola lembaga ini.kepala madrasah menyatakan bahwa; itu sudah menjadi jati diri saya sebagai pimpinan di madrasah ini harus bisa jadi panutan atas semua elemen masyarakat sekolah dan harus mampu dipercaya seluruh ummat yang menyekolahkan anaknya kemari, karena itu semua adalah amanah yang harus bisa dipertanggung jawabkan dimasyarakat dan dihadapan Allah.²¹⁵

Berdasarkan paparan data atau hasil wawancara diatas, dapat penulis simpulkan bahwa keteladanan yang dapat dicontohkan kepala madrasah sebagai uswatun hasanah bagi anggotanya yang dapat membawa kenyamanan dan dijadikan idola bagi masyarakat bawahannya bukan hanya sekedar sebagai selogan ketika berbicara didepan rapat atau di atas podium, tetapi seorang pimpinan harus mampu memberikan contoh teladan merupakan prilaku pemimpin lembaga pendidikan yang memungkinkan dapat ditiru atau diteladani atau menjadi orang yang terdepan dalam melaksanakan tugas tanggung jawabnya baik kredibilitas atau integritas pribadinya dari segala perbuatan yang positif di lingkungan kerja kepala madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan.

²¹⁵Wawancara dengan BapakH. Adlan Lubis Spd MA selaku Kepala Madrasah pada hari senin tgl 19Februari 2018.

Adapun dalam bentuk peta konsep sebagaimana berikut:



Dari peta konsep di atas menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Al Washliyah Kecamatan Air Joman sebagai pemimpin menunjukkan sikap sebagai pengayom (melindungi) yang tinggi terhadap anggota dan memberikan contoh dengan kehadiran tepat waktu, peduli terhadap keadaan lingkungan, disiplin, peduli dan memberi motivasi dengan anggota dalam berbagai persoalan pendidikan untuk kemajuan madrasah dengan terlebih dahulu melakukan hal-hal kecil yang bersifat membangun tanpa memikirkan sebab apa dan bagaimana tetapi mencari solusi guna penyelesaian dari sebuah kegiatan pendidikan.

3. Kepala madrasah membangun komunikasi interpersonal dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.

Komunikasi merupakan alat penghubung antara kepala madrasah, guru dan siswa serta warga sekolah untuk menyampaikan suatu program, gagasan, inovasi, ide-ide, pesan atau perintah yang akan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah/madrasah yang dilakukan kepala madrasah secara langsung dengan bertatap muka dengan warga sekolah/madrasah.

Guna mengetahui kepala sekolah/madrasah membangun komunikasi interpersonal di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan, penulis melakukan wawancara kepada kepala tata usaha madrasah dan beliau mengemukakan bahwa:

Dalam membangun iklim sekolah di madrasah ini, kepala madrasah selalu menggunakan komunikasi yang baik kepada kami seluruh warga sekolah, komunikasi yang dilakukan dengan cara pendekatan dengan guru dan siswa dalam menyampaikan suatu program madrasah, ide-ide yang akan disampaikan, gagasan yang akan dilaksanakan, komunikasi ini juga bisa dilaksanakan dengan jalan bermusyawarah, kepala madrasah memberikan masukan, ide, gagasan yang akan dilaksanakan di madrasah dan dalam musyawarah kepala madrasah memberikan kesempatan yang luas bagi guru untuk menyampaikan aspirasinya demi mewujudkan madrasah yang lebih baik. Beliau menggunakan bahasa lisan yang sederhana mudah dipahami tepat sasaran dan sering menyinggung perasaan para guru. Keterbukaan komunikasi antara kepala madrasah dengan warga sekolah dengan tujuan agar terjalinnya komunikasi yang efektif dan bermanfaat dalam menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib dan kompetitif. Dan komunikasi langsung dengan masyarakat sekitar madrasah dan langsung berkomunikasi dengan orang tua/wali siswa untuk mengetahui perkembangan siswa dan perkembangan madrasah.²¹⁶

Hal senada diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan dan beliau mengemukakan bahwa:

Komunikasi yang diterapkan oleh kepala madrasah sangat baik, dikarenakan kepala madrasah selalu berinteraksi langsung dengan guru dan siswa serta tata usaha yang senantiasa bergelut dengan administrasi data data dengan cara bertatap muka langsung, terkadang melalui alat komunikasi memanggil atau menginstruksikan dengan nada sederhana, kepala madrasah senantiasa membuka peluang kepada seluruh guru untuk menyampaikan ide, gagasan atau aspirasinya untuk menciptakan iklim madrasah yang kondusif, kepala madrasah berempati kepada seluruh warga sekolah dan memberikan dukungan penuh kepada seluruh guru untuk menciptakan suasana madrasah yang aman, nyaman, tertib dan disiplin.²¹⁷

²¹⁶ Wawancara dengan Kepala Tata Usaha Al Washliyah Pasar Lembu, Amri SH, di ruang Kepala Tata Usaha pada hari Senin, tanggal 19 Februari 2018, pukul 11.00 wib.

²¹⁷ Wawancara dengan Wakamad bid. kesiswaan MAS Al Washliyah Pasar Lembu, Asrul Spd. di ruang Wkil Kepala Madrasah pada hari Senin, tanggal 19 Februari 2018, pukul 09.00 wib

Hal yang senada juga diungkapkan oleh Ibu Dra Fatimah guru Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan dan beliau mengemukakan bahwa:

Keterbukaan dalam mengelola madrasah itu selalu diterapkan oleh kepala madrasah, memberikan pengetahuan kepada guru, kepala madrasah senantiasa memberikan teguran kepada guru yang kurang disiplin dan memberikan penghargaan kepada yang berprestasi, kepala madrasah melakukan pendekatan persuasif kepada seluruh warga sekolah, kepala madrasah menciptakan komunikasi langsung dengan masyarakat sekitar sekolah demi menerima masukan untuk kemajuan madrasah.²¹⁸

Bertemu dengan kepala madrasah ketika observasi menyatakan bahwa;Tuan !. Halini apa memang sudah terbiasa begini? Ini sudah menjadi prilaku saya ramah dan lembut bicara itu sudah merupakan kebiasaan saya dan takbiasa berkata kasar sejak dari kecil dirumah tangga tapi bukan berarti saya diatur orang lain. Saya senantiasa bangun komunikasi yang kelanjutan dengan ,staf ,siswa dan penjaga sekolah serta masyarakat lingkungan setempat,karena mereka juga jamaah pengajian saya,disekolah anak murid saya, sedangkan orang tua murid jamaah pengajian saya, jadi sinkron apa yang saya ajarkan sama anak murid dan juga apa yang saya sampaikan dengan orang tua murid dipengajian.²¹⁹

Berdasarkan paparan data atau hasil wawancara diatas, dapat penulis simpulkan bahwa membangun komunikasi yang nyaman dan aman tentu senantiasa berkesinambungan tidak merasa jenuh baik komunikasi personal dengan siswa,guru mata pelajaran, juga guru yang sudah lanjut usia maupun guru junior, maupun kepada seluruh staf dan masyarakat yang berdekatan dengan lingkungan madrasah secara personal atau interpersonal menunjukkan adanya keterbukaan dan kerjasama yang harmonis antara guru dengan dan guru dengan kepala madrasah dalam menyampaikan pesan atau menyampaikan gagasan cuman saja kita perlu mengetahui sejauh mana gagasan atau pesan yang disampaikan dalam proses interaksi, respon dan gangguan dalam konteks komunikasi.

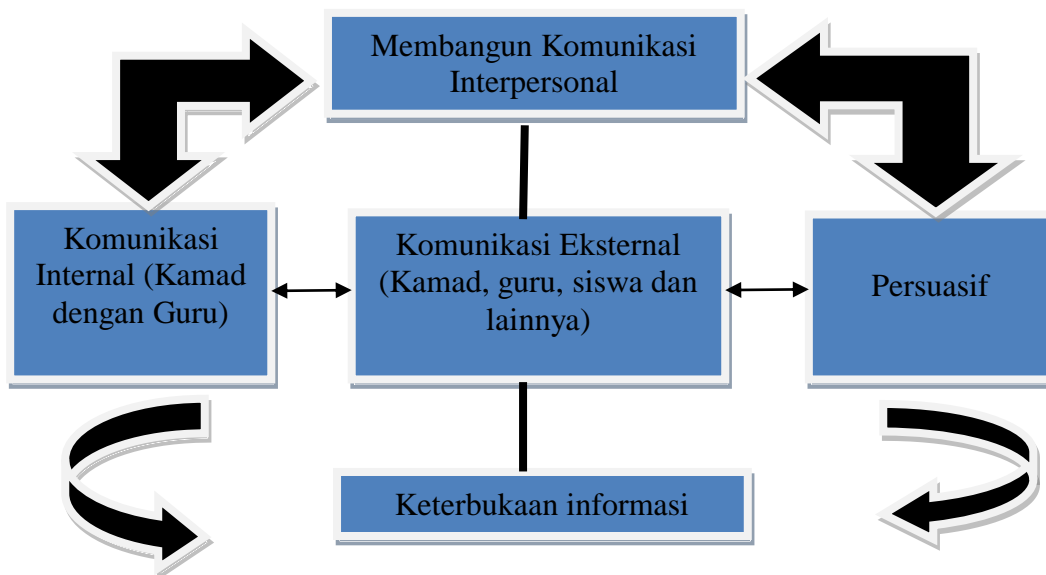
Kepemimpinan kepala madrasah membangun komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara dalam rangka mempengaruhi atau

²¹⁸ Wawancara dengan Guru MAS Al Washliyah Pasar Lembu, Dra Fatimah , di ruang istirahat guru Madrasah pada hari Senin, tanggal 19 Februari 2018, pukul 10.00 wib.

²¹⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al Washliyah Pasar lembu senin tgl.19 Pebruari 2018 pukul 11 00 wib

memberi motivasi bawahan agar dapat melakukan berbagai tindakan yang terarah yang telah diprogramkan bersama sesuai tujuan lembaga. Pimpinan beserta seluruh guru dan warga madrasah adalah merupakan komponen dalam sistem pendidikan yang tidak dapat dipisah pisahkan sehingga perlu dibangun komunikasi yang efektif antara kepala madrasah dengan guru serta siswa untuk mewujudkan situasi belajar yang kondusif dan berdaya guna untuk semua pihak sehingga dapat menyiapkan dan mengatur perkembangan masyarakat kedepan lebih bermanfaat. Kepala madrasah Madrasah Aliyah Swsta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan.

Adapun dalam bentuk peta konsep sebagaimana berikut ini:



Dari peta konsep di atas menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Al Washliyah Kecamatan Air Joman sebagai pemimpin menggunakan komunikasi Interpersonal baik di kalangan Internal maupun Eksternal antara kepala madrasah dengan guru dan siswa dengan pendekatan Persuasif yaitu pendekatan dalam menyampaikan suatu program madrasah, ide-ide yang akan disampaikan, gagasan yang akan dilaksanakan, juga bisa dilaksanakan dalam kegiatan musyawarah sehingga seluruh derap kegiatan pendidikan terdapat informasi terbuka dalam pembangunan masa depan madrasah.

C. Analisis Temuan Penelitian

1. Analisis tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan, maka dapat penulis analisis mengenai tipe kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar lembu adalah kepala madrasah memiliki tipe kepemimpinan yang demokratis yaitu mengajak seluruh warga sekolah/madrasah untuk dapat membenahi madrasah demi kemajuan madrasah kedepannya. Tipe paternalistik juga diperlihatkan oleh kepala madrasah ini dengan mampu menjadi teladan seluruh guru seperti kepala madrasah disiplin dalam kehadiran dan pulang dari madrasah, mampu bertutur kata yang menyentuh tanpa menyakiti hati warga sekolah, menjadi contoh teladan bagi guru-guru dan juga siswa Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan.

Keberhasilan pendidikan di sekolah maupun di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola iklim sekolah, diantaranya tenaga pendidik/kependidikan, suasana/lingkungan sekolah, sarana dan prasarana, mengatur ketertiban siswa di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan bahkan membangun iklim sekolah yang kondusif. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, pengelolaan administrasi sekolah dan administrasi guru di sekolah, pembinaan tenaga pendidik/kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana, serta ketertiban lingkungan sekolah.

Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu. peranan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai efektivitas sekolah. Di tangan kepala sekolah peningkatan mutu sekolah bisa tercapai, karena kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki peranan untuk dapat

mengkoordinir semua personil di sekolah untuk dapat menjalankan tugasnya secara lebih optimal. Kekuatan kepemimpinan kepala sekolah menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi yang akan dijadikan dasar pencapaian tujuan sekolah. Visi yang dijalankan secara konsisten harus menuntut perubahan iklim yang lebih berorientasi pada efektivitas sekolah dengan dapat menerima suasana perbedaan pendapat antar sesama guru, mampu menciptakan suasana yang nyaman dengan tujuan yang sama. Inilah salah satu tindakan bijaksana kepala madrasah yang bisa membawa kedamaian dan kenyamanan masyarakat al washliyah ketika membangun komunikasi.

Perihal kepemimpinan, khususnya kepemimpinan pendidikan menjadi salah satu *trending topic* dalam berbagai pembahasan, baik dalam forum diskusi maupun penelitian ilmiah. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu.²²⁰

Secara esensial pada dasarnya kepemimpinan adalah kajian konsep hubungan manusia yang berlangsung dimana saja berada dan kapan saja hubungan timbal balik itu terjadi baik secara kelompok maupun secara individu. Overton menjelaskan; "*leadership is the ability to get done with and through others while gaining their confidence and cooperation*".²²¹

Dengan demikian hal penting sebagai kepala madrasah yang senantiasa memposisikan diri sebagai komponen yang memberikan pengaruh kuat pada efektivitas pencapaian pendidikan yang berkualitas di era desentralisasi adalah *Visionary Leadership*. Maka kepala sekolah atau madrasah:

- a. Mampu memberdayakan pendidikan dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, inovatif dan produktif.

²²⁰ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 288

²²¹ Rodney Overton, *Leadership Made Simple*, (Singapura; Wharton Books, Pte.Ltd, 2002), h.3

- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
- e. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
- f. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.²²²

Agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam membicarakan permasalahan kepemimpinan, maka tidak terlepas dari perilaku dan tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan merupakan suplemen untuk melihat hakikat kepemimpinan yang telah dilaksanakan.

Tipe kepemimpinan di madrasah ini sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin demokratis selalu menstimulus anggotanya untuk bekerja secara kooperatif. Ciri-ciri kepemimpinan ini, antara lain:

- d. Dalam bertindak, selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya.
- e. Mempunyai kepercayaan diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula kepada anggota-anggotanya.
- f. Selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan.

Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam era desentralisasi pendidikan, diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, sebagai berikut:²²³

²²² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004, h. 18

²²³ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), cet. 5, h. 49

9. Fokus pada kelompok

Kepemimpinan kepala sekolah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak menfokuskan kepada individu.

10. Melimpahkan wewenang pada anggota agar terbiasa bertanggung jawab.

Seorang kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang memutuskannya. maka jika anggota bekerja sesuai tanggung jawabnya akan kelihatan anggota yang mana yang mungkin diharapkan akan mampu menjadi calon pemimpin.

11. Merangsang kreativitas

Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja, apakah itu dalam menghasilkan barang atau menghasilkan jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja.

12. Memberi semangat dan motivasi

Seorang pimpinan pendidikan harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik.

13. Kreatif dan proaktif

Seorang kepala sekolah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah.

14. Memperhatikan sumber daya manusia

Sumber daya yang paling utama dan paling berharga dalam setiap organisasi adalah orang atau manusianya. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia harus selalu mendapat perhatian yang besar dari pimpinan pendidikan dalam arti selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuan-kemampuannya selalu meningkat dari

waktu ke waktu dengan melakukan pelatihan atau mengundang tenaga ahli.

15. Membangun karakter yang memiliki etos kerja dan bertanggung jawab.

Karakter suatu organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orangnya. Sikap dan perilaku organisasi yang cenderung menimbulkan rasa senang dan puas pada pihak pelanggan-pelanggannya perlu dibina oleh pimpinan dengan sering memberi arahan secara langsung atau tidak langsung.

16. Bekerjasama dengan masyarakat

Dalam era desentralisasi pendidikan sekarang ini kerja sama dengan masyarakat sudah menjadi bagian penting dalam mengendalikan roda perjalanan organisasi pendidikan.²²⁴

Untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah bercermin dari pola kepemimpinan Rasulullah Saw, maka karakteristik dari pimpinan pada institusi pendidikan yang berbasis kenabian adalah:

24. Kemampuan dalam menerapkan nuansa institusi Islami, seperti berbusana muslim-muslimah
25. Kemampuan dalam meyakinkan prinsip tauhid dan keimanan kepada para pegawai, pendidik, dan peserta didik
26. Kemampuan dalam meyakinkan perlunya prinsip keikhlasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan dalam setiap kerja
27. Kemampuan dalam meyakinkan perlunya meningkatkan rasa ketaqwaan sebagai tipe manusia mulia sebagai hamba disisi Allah swt
28. Kemampuan meyakinkan prinsip ibadah dalam menjalankan semua aktifitas pendidikan
29. Kemampuan untuk mempengaruhi bawahan untuk mau bekerja sama dalam peningkatan mutu pendidikan

²²⁴*Ibid*, h. 54

30. Kemampuan dalam bidang manajemen dan manajerial untuk mempermudah tercapainya tujuan
31. Kemampuan berorganisasi atas setiap anggota
32. Kemampuan menentukan visi, misi, tujuan dan target yang telah disepakati
33. Kemampuan strategi pengembangan
34. Kemampuan dalam manajemen konflik
35. Kemampuan dalam mengembangkan SDM
36. Kemampuan mengambil keputusan dengan baik
37. Kemampuan dalam membina moral pegawai
38. Kemampuan dalam beradaptasi dengan lingkungan internal dan eksternal sekolah
39. Kemampuan menjadikan dirinya sebagai contoh/teladan
40. Kemampuan berkomunikasi dengan baik dengan perkataan yang pantas.
41. Kemampuan dalam menerapkan prinsip keadilan pada seluruh tenaga kepegawaian
42. Kemampuan menghadapi berbagai problematika
43. Kemampuan membangun dan menggalang *teamwork* yang cerdas dan kompak
44. Kemampuan meningkatkan aktivitas inovatif, kreatif dan kontributif
45. Kemampuan peningkatan wawasan civitas akademika institusi pendidikan
46. Kemampuan dalam membina hubungan yang harmonis antara dirinya dengan sang Pencipta, manusia, dalam alam sekitarnya.²²⁵

²²⁵ Samsul Nizar dan Zaenal Efendi Hasibuan, *Hadis Tarbawi Membangun Kerangka Pendidikan Ideal perspektif Rasulullah*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2011), h. 217

Ada beberapa kriteria kepala sekolah yang efektif dalam memimpin sekolahnya, diantaranya adalah:

7. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
8. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
9. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
10. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya di sekolah.
11. Bekerja dengan tim manajemen yang terpadu.
12. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.²²⁶

Pemimpin juga perlu menguasai tentang tipe kepemimpinan dengan memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi ditentukan oleh hal berikut:

- a. hubungan interaksi yang harmonis antara atasan dengan bawahan;
- b. pembagian tugas dan kewajiban diikuti oleh wewenang dan tanggungjawab yang jelas
- c. pemimpin yang kuat secara legal formal

Tipe Kepemimpinan di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 ini termasuk memiliki kepemimpinan Demokratis bergaya situasional dan memiliki sifat kepatuhan sesuai dengan hasil wawancara dan pengamatan.

Kepemimpinan demokratis disebut juga dengan kepemimpinan modernis dan partisipatif. Semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi, sebagai lembaga pendidikan.

²²⁶ Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 157

Ciri- ciri pemimpin demokratis, yaitu:

- a. bawahan diberi kesempatan untuk mengembangkan kreativitas;
- b. bersifat terbuka;
- c. mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama;
- d. mengambil keputusan sesuai tujuan organisasi;
- e. berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi;
- f. mengembangkan regenerasi kepemimpinan;
- g. perluasan kaderisasi agar bawahan lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan;
- h. memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

Perlu dibedakan antara tipe dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang dapat di golongankan kedalam salah satu tipe dan mungkin setiap tipe bisa memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan lebih cenderung kepada situasi. Salah seorang pemimpin yang memiliki salah satu tipe bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Kewibawaan memancar dari pribadinya, yang dibawanya sejak lahir. Dari sudut penampilannya memancar kewibawaan yang menyebabkan pengikutnya merasa lebih tertarik dan kagum serta patuh. Beberapa orang pemimpin yang tergolong dalam tipe ini adalah , F. Kennedy, Soekarno, serta Gandhi.

Salah satu kunci sukses seorang pemimpin diorganisasi, terutama pada lembaga pendidikan islam adalah pemimpin yang memiliki wibawa yang sesuai dengan keyakinan anggotanya dalam sikap kejujuran, amanah dalam tugas dan tanggungjawab serta peduli terhadap kondisi anggota yang perlu perhatian dan memiliki semangat kerja keras untuk mencapai tujuan sesuai dengan visinya dilembaga pendidikan ,sehingga pemimpin madrasah yang berkualitas adalah pemimpin yang sangat perlu

membangun kesuksesan dengan mengembangkan karakter yang harus dimiliki seorang pemimpin teguh semangat juangnya.

Semangat juang yang tinggi akan mendukung iklim sekolah/madrasah merupakan cerminan dari keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola pendidikan dan saling bersinergi antara kepala madrasah, guru dan siswa juga merupakan cerminan keberhasilan kepala madrasah dalam menciptakan iklim sekolah yang baik atau kondusif sesuai dengan yang diharapkan

Sejauh manakah iklim lembaga madrasah itu dibutuhkan?. Tentu harus memahami makna iklim organisasi atau madrasah itu sendiri. Pada dasarnya gaya kepemimpinan itu bisa saja memiliki hubungan yang erat dalam iklim organisasi yang sehat, kondusif dan suasana anggota yang aman dan nyaman. Karena gaya kepemimpinan itu menjadi dasar kekuatan mengelola madrasah untuk mempengaruhi bawahannya apalagi sebagai pimpinan menggunakan pendekatan aqidah karena memiliki misi ibadah yang sama sehingga daya dorong untuk memiliki etos kerja yang sama.

Iklim Madrasah Aliyah Al Wahsliyah Pasar Lembu Air Joman yang dibangun kepala madrasah dalam rangka membina komunikasi interpersonal perlu menata komunikasi ke bawah yaitu kepala madrasah mampu membangun komunikasi yang dapat diterima bawahannya secara ikhlas, bukan keterpaksaan tetapi atas dasar tanggung jawab bersama antara pimpinan dengan bawahan untuk dipertanggung jawabkan kepada orang tua siswa sehingga anak sukses sampai akhir jenjang pendidikan, jika tidak dapat dipertanggung jawabkan maka akan hilanglah kepercayaan orang tua siswa atau masyarakat yang dapat mengakibatkan pendapatan madrasah secara keseluruhan akan berkurang.

Pimpinan kepala madrasah beserta guru sudah terbiasa membangun budaya dan iklim yang sejuk dan nyaman pada jiwa anggota dengan menggunakan etika komunikasi sesuai budaya masyarakat yang beragama sesuai dengan ajaran islam, dimana saat penyampaian informasi atau

kebijakan yang dapat disepakati bersama dalam forum selalu dimulai dan diakhiri dengan mengharap ridho Allah.

Komunikasi keatas yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Air Joman adalah kepemimpinan yang beliau lakukan tentu usaha membangun iklim yang sejuk kepada pimpinan cabang al wasliyah dan pimpinan daerah karena pertanggung jawaban kepemimpinan lembaga pendidikan madrasah tertuju kepada pimpinan Daerah Al Jam'iyah Al Washliyah tingkat kabupaten.

Maka kepala madrasah harus senantiasa membangun komunikasi yang seimbang antara komunikasi keatas dan kebawah, agar terjadi komunikasi yang harmonis dan nyaman dengan warga madrasah, karena yang mengeluarkan sk guru yang dipimpinnya adalah organisasi sesuai dengan panduan majelis pendidikan. Inilah bahagian dari panduan sistim pendidikan pada lingkungan Al Wasliyah yang termasuk bagian dari kepercayaan, menghormati, saling mengerti kewajiban dan perhatian untuk kesejahteraan lainnya, memiliki pengaruh yang kuat terhadap pendidik dan peserta didik, hubungan antara peserta didik serta prestasi akademis dan kemajuan sekolah secara keseluruhan. Iklim sekolah yang positif merupakan lingkungan yang kaya untuk pertumbuhan pribadi dan keberhasilan akademik.²²⁷

Iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada, yang menggambarkan ciri-ciri psikologis dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu sekolah dengan sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan perasaan psikologis yang dimiliki guru dan peserta didik di suatu sekolah tertentu.²²⁸

Iklim sekolah (*school climate*) menurut National School Climate Center (NSCC) didefinisikan sebagai “*school climate refers to the quality and*

²²⁷ Marshall, Megan L, *Defining Factors and Educational Influences. Center of Research on School Climate and Classroom Management Georgia State University*, (Examining School Climate, 2002), h. 2

²²⁸ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 153

character of school life. School climate is based on patterns of students', parents' and school personnel's experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures."²²⁹

Haynes sebagaimana dikutip oleh Hoffman et.al mendefinisikan iklim sekolah sebagai *"the quality and consistency of interpersonal interactions within the school community that influence children's cognitive, social and psychological development"*²³⁰. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah merupakan kualitas atau karakteristik yang dibangun oleh pengalaman warga sekolah dan berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi merupakan kerjasama dan kesepakatan bersama antara pimpinan dan warga madrasah.

Iklim dan budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Iklim dan budaya sekolah yang kondusif sangat penting agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap sekolahnya, agar guru merasa dihargai, serta orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan.²³¹

Terdapat beberapa indikator iklim dan budaya sekolah yang baik sebagai berikut:

16. Tujuan-tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh warga sekolah, ditetapkan dan diumumkan secara luas di sekolah.
17. Tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang dapat diukur.
18. Fasilitas-fasilitas fisik sekolah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak.

²²⁹ Thapa et. al., *A Review of School Climate Research*, Jurnal Educational Research, Vol. XX No. X, 2013, h. 2.

²³⁰ Lorry L. Hoffman, *On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment*, Jurnal, Vol.5 No. 3, 2009

²³¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet. 5, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015),h. 90

19. Perkarangan dan lingkungan sekolah yang rapi, bersih, dan nyaman serta ditata sedemikian rupa sehingga memberikan kesan asri, teduh dan nyaman.
20. Sekolah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya.
21. Guru mau mengubah metode-metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan kepadanya.
22. Menciptakan relasi kekeluargaan dan kebersamaan.
23. Seluruh guru dan staf berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari.²³²

Proses pendidikan di sekolah bisa jadi meliputi arena yang luas, namun perlu dipertimbangkan adanya prioritas dan usaha. Prioritas yang perlu diperhatikan dalam pengembangan iklim sekolah adalah sebagai berikut.²³³

5. Modernisasi Pengelolaan Sekolah

Sekolah hendaknya tidak terpisah dari masyarakat. Oleh karena itu, dalam modernisasi pengelolaan sekolah para pelaksana pendidikan hendaknya bekerjasama dengan sektor-sektor lain di masyarakat yang telah menjalankan usaha modernisasi sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat.

6. Modernisasi Guru

Dari berbagai faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas sekolah, tampaknya faktor guru perlu mendapat perhatian yang pertama dan utama, di samping kurikulumnya, karena baik buruknya suatu kurikulum pada akhirnya bergantung pada aktivitas dan kreativitas guru dalam menjabarkan dan merealisasikan kurikulum tersebut.

7. Modernisasi Pembelajaran

²³²*Ibid*, h. 91

²³³*Ibid*, h. 105

Korban dari sistem pendidikan yang sedang mengalami krisis dewasa ini adalah sebenarnya peserta didik, bukan guru. Pada hari pertama peserta didik memasuki sekolah mereka diliputi berbagai pertanyaan yang mesti di jawab oleh guru-guru. Pembaruan pembelajaran tidak harus disertai dengan pemakaian perlengkapan yang serba hebat. Dalam rangka pengembangan pendidikan guru dan pengembangan karier pendidikan ditekankan pentingnya pengembangan cara-cara baru belajar yang efektif dan sesuai dengan kemampuan masing-masing peserta didik.

8. Perencanaan Perubahan Iklim Sekolah

Perencanaan merupakan hal yang mutlak perlu dilakukan demi suksesnya pembaruan pendidikan. Agar kerja sama dan upaya pendayagunaan sumber/lingkungan terarah pada sasaran pembaruan pendidikan perlu direncanakan secara cermat dan mantap. Langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam perencanaan pembaruan pendidikan, yaitu sebagai berikut:

- k. Merumuskan masalah
- l. mengidentifikasi masalah, dan
- m. menganalisis kebutuhan.
- n. Merumuskan dan menganalisis tujuan pembaruan pendidikan
- o. Menentukan persyaratan untuk mencapai tujuan dengan mengembangkan alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan.
- p. Mengidentifikasi faktor-faktor penunjang dan penghambat.
- q. Memilih dan menentukan strategi yang akan dilaksanakan berdasarkan hasil identifikasi terhadap faktor penunjang dan penghambat.
- r. Melaksanakan strategi yang dipilih, termasuk manajemen, dan kontrol terhadap strategi tersebut.
- s. Menilai terhadap efektivitas pemberuan pendidikan yang telah dilaksanakan.

t. Menyempurnakan dan menyebabkan hasil pembaruan pendidikan.²³⁴

Berdasarkan analisis kepemimpinan dimadrasah sesuai dengan teori- teori kajian terdahulu dan kebijakan pemerintah melalui undang-undang sistem pendidikan nasional bahwa madrasah itu setara dengan sekolah umum di Indonesia hanya madrasah bercirikan agama dan kurikulumnya dibawah naungan kemenag, jika pengelolaan dan manajemen pada hakikatnya tidak berbeda.

Masyarakat yang beranggapan Madrasah itu pilihan kedua sebagai anggapan dan kualitas produk pendidikan, masyarakat yang beranggapan itu perlu mengkaji ulang kembali pemahamannya ,akibat dari kurangnya sosialisasi sistem pendidikan dimasyarakat.atau juga dalam hal layanan masyarakat yang berkompeten dengan alumni pendidikan madrasah masih terjadi diskriminasi akibat dari kurangnya sosialisasi,komunikasi dan informasi.

Sebagaimana hasil penelitian penulis kepemimpinan di Madrasah Al Washliyah 49 ini mampu membangun lembaga pendidikan yang menumpang dengan Madrasah Ibtidaiyah sehingga memiliki bangunan sendiri dengan sarana dan prasarana yang memadai berakreditasi B. Ini menunjukkan kepaiaian kepala Madrasah swasta membangun kerjasama dengan para guru siswa dan masyarakat selama 27 tahun walaupun itu tidak sinkron dengan sistem pendidikan Al Washliyah dalam regulasi kepemimpinan.

2. Analisis keteladanan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim sekolah di Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan ke beberapa informan, maka penulis dapat menganalisis keteladanan kepemimpinan kepala MAS

²³⁴*Ibid*, h. 114

Al Washliyah Pasar Lembu, diantaranya adalah kepala madrasah hadir sebelum jam pelajaran di mulai atau kepala madrasah hadir pukul 07.00 wib, kepala madrasah juga melihat atau monitoring ke kelas-kelas, mengajak bersama guru dan siswa yang piket untuk sama-sama membersihkan halaman madrasah, memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah. Kepala madrasah selalu memberikan contoh yang baik bagi seluruh warga sekolah, dalam bertutur kata, bertutur sapa dan kepala madrasah selalu menghadirkan rasa peduli dan kebersamaannya kepada seluruh warga sekolah tanpa ada yang memihak-mihak satu dengan yang lainnya. Secara administrasi juga kepala madrasah selalu menunjukkan contoh yang baik dengan rapinya administrasi sekolah.

Keteladanan kepala sekolah adalah sikap dan tingkah laku pemimpin, ucapan maupun perbuatan yang dapat di tiru dan di teladani oleh bawahannya. Kepala madrasah ketika berkomunikasi dengan warga madrasah senantiasa mengedepankan kesopanan dalam bertindak maupun berbicara karena sesuai dengan profesinya dimasyarakat sebagai imam sholat dan penceramah, beliau masih mau mendengarkan nasihat atau pendapat orang lain tidak membuat keputusan sendiri . Kepala sekolah memainkan peranan penting dalam upaya peningkatan kualitas kerja guru, sehingga jika bertuturkata tidak menyakiti perasaan orang lain dan tidak berbicara sesuka hatinya.

Seorang kepala sekolah harus mampu memberikan keteladanan dan layanan yang bermutu kepada bawahannya. Hal ini sangat penting untuk dilakukan karena kepala sekolah merupakan pucuk pimpinan tertinggi di sebuah lembaga pendidikan sekolah maupun madrasah.

Dalam memimpin seorang kepala sekolah harus lebih terbuka menerima saran serta kritikan yang sifatnya membangun. Kepala sekolah yang baik akan bersikap konstruktif terhadap situasi yang sedang berjalan, suasana yang menjengkelkan, mencemaskan, menakutkan, prasangka, dan dendam. Kepala sekolah yang bijaksana seharusnya mampu bersikap

tanggap serta bisa mengembangkan guru dan pegawainya ke arah yang lebih baik.

Didalam memimpin sebuah sekolah, seorang kepala sekolah harus bisa memposisikan dirinya sebagai pelindung dan memberikan kenyamanan dalam bekerja bagi bawahannya. Kepala sekolah harus sadar bahwa kesuksesannya sangat tergantung pada bawahannya. Sukses bawahan adalah sukses kepala, demikian sebaliknya.

Kualitas diri seorang kepala sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya. Kualitas diri seorang kepala sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain, intelegensi yang baik, kestabilan emosi, spiritual, dan kepedulian terhadap bawahannya.

Dalam teori kepemimpinan keteladanan, Kouzes dan Posner mengatakan bahwa pemimpin melaksanakan lima praktek kepemimpinan teladan yaitu : 1) mencontohkan cara, 2) menginspirasi visi bersama, 3) menentang proses, 4) memampukan orang lain untuk bertindak, dan 5) mendorong hati.

Ada beberapa keteladanan kepemimpinan dalam Islam, yaitu keteladanan kepemimpinan Rasulullah Saw sebagai berikut:

a. **Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW.**²³⁵

Dikatakan *leader* karena Nabi Muhammad Saw selau tampil di muka menampilkan keteladanan dan karisma sehingga mampu mengarahkan, membimbing dan menjadi panutan. Dikatakan manajer karena beliau pandai mengatur pekerjaan atau bekerja sama dengan baik, melakukan perencanaan, memimpin dan mengendalikannya untuk mencapai sasaran.

Oleh karena itu, Allah Swt berfirman agar menaati rasulullah, baik berdasarkan sabda dan perilakunya maupun diamnya dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai masalah kehidupan. Hal ini

²³⁵ Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 72-81.

sesuai dengan firman Allah Swt dalam Al Qur'an surah An Nisa' ayat 64:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا لِيُطَاعَ بِإِذْنِ اللَّهِ وَلَوْ أَنَّهُمْ إِذْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ جَاءُوكَ فَاسْتَغْفَرُوا اللَّهَ وَاسْتَغْفَرَ لَهُمُ الرَّسُولُ لَوَجَدُوا اللَّهَ تَوَّابًا رَحِيمًا ﴿٦٤﴾

Artinya: “dan Kami tidak mengutus seseorang Rasul melainkan untuk ditaati dengan seizin Allah. Sesungguhnya Jikalau mereka ketika menganiaya dirinya datang kepadamu, lalu memohon ampun kepada Allah, dan Rasulpun memohonkan ampun untuk mereka, tentulah mereka mendapati Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang”(QS. An Nisa': 64).

Salah satu sifat kepemimpinan Muhammad SAW adalah kejujuran yang telah teruji dan terbukti. Kejujuran adalah perilaku kunci yang sangat efektif untuk membangun kredibilitas (kepercayaan) sebagai seorang pemimpin. Di samping itu, beliau juga cakap dan cerdas, inovatif dan berwawasan ke depan, tegas, tetapi rendah hati serta pemberani, tetapi bersahaja.

Pola kepemimpinan Nabi Muhammad SAW dapat dijadikan rujukan utama dalam kehidupan manusia. Hal ini sesuai dengan firman Allah swt surah Al Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah. (QS. 33: 21)

Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw berjalan di atas nilai-nilai Islam yang berhasil menanamkan keimanan, ketaqwaan, kesetiaan, dan semangat juang untuk membela kebenaran. Selain mendapat petunjuk,

bantuan dan perlindungan dari Allah Swt., kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. yang dapat diteladani oleh umatnya yaitu:

1. Akhlak nabi Muhammad SAW yang terpuji tanpa cela.
2. Karakter Nabi Muhammad SAW yang tangguh, sederhana dan bersemangat baja.
3. Sistem dakwah yang digunakan dengan metode imbauan dan kebijaksanaan.
4. Upaya Nabi Muhammad SAW dalam menegakkan keadilan dan kebenaran serta menghancurkan yang batil, tanpa pamrih pada harta, kekuasaan dan kemuliaan duniawi.
5. Mendahulukan kepentingan dan keselamatan pengikutnya.
6. Memberikan kebebasan berkreasi dan berpendapat serta pendelegasian wewenang.
7. Tipe kepemimpinan yang karismatik dan demokratis.²³⁶

Dalam menjalankan roda pemerintahan Negara Madinah, Nabi Muhammad SAW. menyampaikan ketentuan-ketentuan Allah berdasarkan wahyu Al-Qur'an kepada masyarakat Madinah. Oleh karena itu, banyak kebijakan Negara yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW. dalam menjalankan roda pemerintahan agar tetap stabil, diantaranya:

1. Menciptakan persatuan dan kesatuan di antara komponen masyarakat Negara Madinah,
2. Untuk mengadili pelanggaran ketertiban umum, Nabi Muhammad Saw membentuk lembaga hisbah, yang bertugas mengadakan penertiban terhadap perdagangan agar tidak terjadi kecurangan,
3. Untuk pemerintahan di daerah, Nabi Muhammad SAW. mengangkat beberapa sahabat sebagai gubernur atau hakim,

²³⁶ Nourozzaman Shiddiqi, *Jeran-Jeram Peradaban Muslim*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996), h. 102-105

4. Mengangkat beberapa orang sahabat sebagai sekretaris Negara,
5. Menjalankan hubungan diplomatik dengan negara-negara luar,
6. Mengangkat duta-duta ke negara-negara sahabat.²³⁷

Beberapa hal yang diterapkan nabi Muhammad sebagai pemimpin dalam kehidupannya sehari-hari, yaitu:²³⁸

1. Perilaku Sosial Yang Baik.

Dalam kehidupan di tengah masyarakat, Nabi saw selalu baik hati, riang dan sopan terhadap semua orang. Nabi saw selalu yang lebih duluan memberikan salam, sekalipun kepada anak-anak dan para sahaya. Nabi saw tak pernah meregangkan kakinya di hadapan orang, dan tak pernah berbaring di hadapan orang. Kalau tengah bersama Nabi saw, semua orang duduk mengelilingi Nabi saw. Tak ada yang punya tempat khusus. Nabi saw selalu memperhatikan sahabat-sahabatnya. Kalau Nabi saw tak melihat siapa pun di antara sahabat-sahabatnya itu selama dua atau tiga hari, Nabi saw menanyakannya. Jika ternyata sahabat itu sakit, Nabi saw menjenguknya. Dan jika sahabat itu mendapat kesulitan, Nabi saw berupaya memecahkan problemnya.

2. Lembut Namun Tegas.

Dalam masalah pribadi, Nabi saw lembut, simpatik dan toleran. Pada banyak peristiwa sejarah, toleransi Nabi saw merupakan salah satu alasan kenapa Nabi saw sukses. Namun dalam masalah prinsip ketika mengenai masalah kepentingan masyarakat atau hukum, Nabi saw tegas dan tak pernah memperlihatkan sikap toleran.

3. Hidup Sederhana.

Hidup sederhana merupakan salah satu prinsip hidup Nabi saw. Nabi saw biasa mengatakan: “Sungguh menyenangkan kekayaan itu, jika didapat dengan cara yang halal oleh orang yang tahu cara

²³⁷ Beni Ahmad Saebani, *Kepemimpinan...*, h. 82

²³⁸ <http://pusat-akademik.blogspot.co.id/2008/09/3-tiga-model-gaya-kepemimpinan.html/>

membelanjakannya”. Nabi saw juga mengatakan: “Kekayaan merupakan bantuan yang baik bagi ketakwaan”

4. Ketetapan Hati dan Sabar

Tekad atau kemauan keras Nabi saw sungguh luar biasa. Tekad ini mempengaruhi para sahabatnya juga. Dalam masa hidupnya, beberapa kali kondisi sedemikian rupa sehingga kelihatannya tak ada lagi harapan, namun tak pernah ada kata gagal dalam benaknya.

5. Kepemimpinan, Administrasi dan Konsultasi (musyawarah)

Sekalipun para sahabat Nabi saw menjalankan setiap perintah Nabi saw tanpa ragu, dan berulang-ulang mengatakan percaya penuh kepada Nabi saw dan bahkan mau terjun ke sungai atau ke dalam kobaran api jika saja Nabi saw memerintahkannya, Sahabat-sahabatnya dan konsultasi dengan mereka yang dipandang penting, merupakan faktor-faktor utama yang memberikan sumbangsih bagi pengaruhnya yang luar biasa di kalangan para sahabatnya.

Dengan fakta Firman Allah Swt surah Ali Imran ayat 159:

Dengan fakta Firman Allah Swt surah Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka

bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

6. Teratur dan Tertib

Semua tindakan Nabi saw teratur dan tertib. Nabi saw bekerja sesuai dengan jadwal. Nabi saw mengajak para sahabatnya untuk berbuat sama. Berkat pengaruh Nabi saw, para sahabat jadi penuh disiplin.

7. Mau Mendengarkan Kritik dan Tak Suka Pujian yang Bersifat Menjilat

Nabi saw suka bekerja sempurna. Nabi saw biasa mengerjakan sesuatu dengan benar dan efisien. Terkadang Nabi saw terpaksa menghadapi kritik para sahabat. Namun tanpa bersikap keras terhadap mereka, Nabi saw menjelaskan keputusannya, dan para sahabat pun akhirnya mau menerima. Nabi saw membenci sekali pujian yang bersifat menjilat. Nabi saw mengatakan: "Lemparkan debu ke wajah orang yang menjilat".

8. Memerangi Kelemahan

Nabi saw tidak mengeksploitasi titik lemah dan kebodohan orang. Nabi saw justru berupaya memperbaiki kelemahan orang dan membuat orang mengetahui apa yang tidak mereka ketahui sebelumnya. Pada hari meninggalnya putra Nabi saw yang berusia tujuh belas bulan, kebetulan terjadi gerhana matahari. Orang pada mengatakan bahwa gerhana tersebut terjadi karena duka cita yang merundung Nabi saw. Nabi saw tidak tinggal diam menghadapi pikiran yang keliru ini. Nabi saw kemudian naik ke mimbar dan mengatakan: "Wahai manusia! Bulan dan matahari adalah dua tanda dari Allah. Terjadinya gerhana keduanya bukan karena kematian seseorang."

9. Memiliki Kualitas Sebagai Pemimpin

Nabi saw memiliki kualitas maksimum kepemimpinan seperti sifat mau tahu orang, teguh hati, efisien, berani, tak takut meng-hadapi konsekuensi suatu tindakan, mampu melihat ke depan, mampu menghadapi kritik, mengakui kemampuan orang lain, mendelegasikan kekuasaan kepada orang lain yang mampu, luwes dalam masalah pribadinya, keras dalam masalah prinsip, memandang penting orang lain, memajukan bakat intelektual, emosional dan praktis mereka, menjauhkan diri dari praktik lalim, tidak meminta ketaatan buta, bersahaja dan rendah hati, bermartabat dan sangat memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia. Nabi saw sering mengatakan: “Jika kamu bertiga mengadakan perjalanan bersama, maka pilih salah satu dari kalian sebagai pemimpin”.²³⁹

Sehubungan dengan itu, indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah maupun madrasah yang efektif diharapkan yaitu sebagai berikut:

19. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan;
20. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka;
21. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya;
22. Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi;
23. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar;
24. Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian;

²³⁹<http://pusat-akademik.blogspot.co.id/2008/09/3-tiga-model-gaya-kepemimpinan.html/>

25. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional;
26. Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya;
27. Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung;
28. Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik;
29. Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah;
30. Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah;
31. Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah;
32. Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi;
33. Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif;
34. Menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sebagai pusat kebijakan;
35. Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan; dan
36. Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.²⁴⁰

²⁴⁰ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara, 2013, cet.3, h. 20

Tentang pentingnya iklim sekolah Marshall memberikan beberapa kesimpulan mengenai pentingnya iklim sekolah bagi berbagai pihak, yaitu :

8. iklim sekolah dapat mempengaruhi banyak orang di sekolah,
9. iklim sekolah di perkotaan beresiko tinggi menunjukkan bahwa lingkungan yang positif mendukung dan budaya sadar iklim sekolah signifikan dapat membentuk kesuksesan siswa perkotaan dalam memperoleh gelar akademik,
10. hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografis dapat meningkatkan prestasi dan mengurangi perilaku *maladaptive* (tanggapan atau reaksi seseorang yang tidak sesuai atau tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan baik badan maupun ucapannya),
11. iklim sekolah yang positif berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja bagi personil sekolah,
12. iklim sekolah dapat memainkan peran penting dalam menyediakan suasana sekolah yang sehat dan positif,
13. interaksi dari berbagai sekolah dan faktor iklim kelas dapat memberikan dukungan yang memungkinkan semua anggota komunitas sekolah untuk mengajar dan mengajar dengan optimal,
14. iklim sekolah termasuk kepercayaan, menghormati, saling mengerti kewajiban dan perhatian untuk kesejahteraan lainnya, memiliki pengaruh yang kuat terhadap pendidik dan peserta didik, hubungan antara peserta didik serta prestasi akademis dan kemajuan sekolah secara keseluruhan. Iklim sekolah yang positif merupakan

lingkungan yang kaya untuk pertumbuhan pribadi dan keberhasilan akademik.²⁴¹

Profil kepala sekolah yang efektif adalah:

1. Mampu memberikan contoh yang baik.
2. Selalu bekerja dengan landasan hubungan kemanusiaan yang baik memahami masyarakat sekitarnya.
3. Memiliki sikap mental yang baik dan stamina fisik yang prima Berkepentingan dengan seluruh staffsekolah dapat melakukankompromi untuk mencapai kesepakatan mempertahankan stabilitas, mampu mengatasi stres menciptakan struktur agar sesuatu bisa terjadi(kreatif). Mentolerir adanya kesalahan tidak menciptakan konflikpribadi memimpin melalui pendekatan yang positif.
4. Tidak menjauhi atau mendahului orang-orang yang dipimpinnya.
5. Mudah dihubungi oleh orang staf memiliki keluarga yang serasi.²⁴²

Kepemimpinan kepala madrasah yang sangat dibutuhkan itu dapat menjadi panutan ditengah tengah masyarakat lembaga pendidikan sehingga mampu mengayomi seluruh elemen masyarakat, karena sudah ada yang menjadi teladan yaitu rasulullah serta shahabat dan tokoh tokoh lainnya, dan sangat dituntut kedewasaan jiwa dalam memimpin dan menjadi ibadah bagi seorang pemimpin.

3. Analisis kepala madrasah membangun komunikasi interpersonal dalam membangun iklim sekolahdi Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan.

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang

²⁴¹ Marshall, L. Megan, *Defining Factors and Educational Influences. Center of Research on School Climate and Classroom Management Georgia State University*, (Examining School Climate, 2002), h. 2

²⁴² Aas Saefuddin, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: FKIP Bandung, 2003), h. 63

memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan.

Pihak madrasah dalam menggapai visi dan misi pendidikan madrasah Aliyah Swasta al Washliyah 49 Pasar Lembu Airjoman perlu di tunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya karena telah lama dan tetap terpilih menjadi pimpinan. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi.

Kepemimpinan seorang kepala sekolah dapat dilakukan dengan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terdapat pencapaian tujuan organisasi demi mewujudkan iklim sekolah/madrasah yang kondusif.

Pemimpin menumbuhkan produktivitas kelompok dengan membantu setiap orang dalam kelompoknya menjadi lebih efektif. Apa pun tugas atau tujuan, pemimpin besar membantu setiap orang untuk tumbuh. Seorang pemimpin memulai dengan menentukan visi tetapi tidak berhenti di sana. Seorang pemimpin mendengar, memahami, memotivasi, menguatkan, dan membuat keputusan yang tangguh. Seorang pemimpin memberikan penghargaan terhadap hal yang berjalan dengan baik dan mengambil tanggung jawab dan memungut serpihan-serpihan ketika jatuh berserakan. Kepemimpinan dapat berperan dalam membangun aktifitas madrasah agar bersinergi dengan sukarela dan senang hati dengan anggotanya.

Metode komunikasi yang digunakan kepala Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman adalah pola komunikasi *linear*, yaitu komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan cara memposisikan dirinya setara/ sederajat dengan guru. Bentuk komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dapat melalui bahasa lisan, seperti menyapa, bercerita, atau memberikan instruksi langsung kepada guru. Bentuk lain komunikasi interpersonal kepala madrasah adalah dengan melalui bahasa tubuh, seperti senyum, merangkul, dan bersalaman dengan guru.

- a. Faktor pendukung komunikasi interpersonal kepala Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman adalah:
 - a) iklim komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan guru, b) media komunikasi sudah tersedia seperti *handphone*, dan c) loyalitas dan dedikasi dari masing-masing guru.
- b. Faktor penghambat komunikasi interpersonal kepala sekolah dan guru adalah hambatan pekerjaan dari kepala madrasah dan masing-masing guru sehingga sulit menentukan waktu yang pas untuk menentukan waktu pelaksanaan komunikasi interpersonal.

Tidak asing bagi kita membaca atau mendengar istilah komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi. Istilah ini nampak sederhana. Pemahaman masyarakat luas mengenai komunikasi, justru mengesankan pengertian komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain/pihak lain. Menurut pemahaman seperti ini, komunikasi dikaitkan dengan pertukaran informasi yang bermakna dan harus membawa hasil di antara orang-orang yang berkomunikasi. Komunikasi interpersonal menghendaki informasi atau pesan dapat tersampaikan dan hubungan di antara orang yang berkomunikasi dapat terjalin. Oleh karena itu setiap orang apapun tujuan mereka, dituntut memiliki keterampilan komunikasi

interpersonal agar mereka bisa berbagi informasi, bergaul dan menjalin kerjasama untuk bisa bertahan hidup.

Komunikasi interpersonal telah melingkupi aspek kehidupan yang luas dan dapat meluas jangkauannya. Seorang pimpinan pendidikan sebagai manusia yang makin modern, akan digerayangi dan dicerca pesan-pesan komunikasi dari berbagai arah, baik secara terang-terangan ataupun secara sembunyi-sembunyi, baik verbal ataupun non-verbal. Melalui komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh kepala madrasah akan terjadi pertukaran, informasi antara pimpinan dengan warga madrasah, baik informasi gagasan, saran, maupun pengalaman dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama. Usaha yang dilakukan itu adanya keinginan bekerja sama yang harmonis antara kepala madrasah dengan para guru dan warga madrasah lainnya. Hakikat dari terbangunnya komunikasi interpersonal itu perlu juga mengetahui sejauh mana terbangunnya komunikasi tersebut, iklimnya, suasana warga madrasah nyaman, harmonis atau hanya sekedar berlangsung. Kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Al Washliyah Swasta adalah tokoh masyarakat yang juga harus mengabdikan pada lingkungan sekitarnya sebagai pemuka masyarakat sudah terbiasa menjadi imam sholat di masjid dan terbiasa memberi tausiyah bila dibutuhkan masyarakat. Di kantor madrasah, ia adalah pegawai yang selalu harus loyal dan berdedikasi serta tidak mengurangi arti produktivitas kerjanya sebagai pimpinan.

Di sisi lain, sangat mungkin anggota atau bawahannya tidak segan-segan mengkritik pekerjaannya karena tidak seiring dengan tuntutan perubahan (reformasi) yang sedang berlangsung. Seorang pimpinan tidak boleh terombang-ambing oleh deras pesan-pesan komunikasi sehingga diri dan cara kerjanya tidak lagi produktif. Sebaliknya, mereka dituntut memiliki kepercayaan diri, bersikap bijaksana, dan mampu menjadi pendengar yang baik serta tegas dalam bertindak atas semua cercaan pesan komunikasi secara tepat. Bersamaan dengan itu seorang pemimpin

kependidikan mengolah semua informasi untuk kemudian tampil bicara secara efektif dengan siapa saja ia berkomunikasi secara interpersonal.

Komunikasi interpersonal menjadi urat nadi untuk denyut kehidupan sekaligus merupakan kekuatan utama dalam membentuk pengertian dan pemahaman di antara orang-orang sebagai warga madrasah. Komunikasi interpersonal membina percakapan, koordinasi dan kerjasama orang-orang agar produktif, dinamis dan inovatif sekaligus menghubungkan tujuan-tujuan organisasi dengan tingkat partisipasi anggota dan dinamika kemajuan masyarakat.

Dalam perkembangan hubungan kerjasama yang makin efektif dan meluas, konteks komunikasi interpersonal seseorang menjadi mikrokosmos bagi semua kelompok yang lebih besar. Konteks komunikasi interpersonal, khususnya dalam bentuk diad (dua-orang) selalu melibatkan tingkat intra-personal. Tingkatan dan konteks komunikasi ini mewakili satuan terkecil interaksi manusia sebelum beranjak ke dalam tingkatan dan jangkauan komunikasi kelompok, komunikasi organisasi, komunikasi publik, komunikasi massa dan komunikasi antar budaya. Komunikasi interpersonal dapat mencakup semua jenis hubungan manusia mulai dari hubungan yang paling singkat, sederhana dan biasa, yang seringkali diwarnai oleh kesan pertama, hingga hubungan yang paling mendalam dan relatif permanen. Peran seorang pimpinan kependidikan sebagai auditor dalam penjaminan mutu pendidikan akan bertumpu pada kemampuan komunikasi interpersonal sebelum konteks dan jangkauan kerjasamanya dibangun secara luas dan bermanfaat.

Dalam penelitian ini diharapkan akan semakin terdorong dan mahir mengembangkan komunikasi interpersonal baik untuk peningkatan kualitas pribadi ataupun untuk mengaktifkan pembinaan kerjasama di lingkungan madrasah. Secara lebih lanjut, dengan dilaksanakannya komunikasi interpersonal oleh kepala madrasah dapat:

5. Memandang penting peranan komunikasi interpersonal dalam peningkatan diri dan dalam mengefektifkan kerjasama di lingkungan

madrasah, agar terwujudnya komunikasi yang baik dan menjadikan iklim sekolah menjadi kondusif, aman, nyaman dan asri.

6. Memahami konsep dasar dan tujuan komunikasi interpersonal dalam konteks selaku stakeholder atau kepala madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kabupaten Asahan.
7. Mengidentifikasi komponen-komponen komunikasi yang berlangsung dalam proses komunikasi interpersonal.
8. Memahami keberartian komunikasi interpersonal baik untuk fungsi kehidupan yang luas, mengembangkan visi diri-sosial seorang kepala madrasah, maupun untuk keberartian dari pemahaman teoritik kepada seluruh unsur yang terlibat di madrasah seperti guru, siswa, staf dan penjaga madrasah demi terwujudnya iklim madrasah yang kondusif, aman, nyaman dan asri.
9. Memahami pola hubungan interpersonal dalam menunjang efektivitas pekerjaan seorang kepala madrasah yang menjadi ujung tombak pembangunan iklim sekolah.
10. Bersikap arif atas masalah-masalah persepsi dan etika yang mempengaruhi efektivitas komunikasi interpersonal.
11. Memahami prinsip-prinsip komunikasi interpersonal yang patut dikembangkan dalam praktek tugas sebagai kepala madrasah.
12. Memahami bahwa kemampuan mendengarkan dan berbicara merupakan aspek utama dalam mengefektifkan komunikasi interpersonal.
13. Memupuk sikap dan perilaku tegas yang diperlukan baik untuk mengefektifkan komunikasi interpersonal ataupun untuk membina kerjasama yang lebih luas sebagai kepala madrasah dengan warga sekitar terutama dengan orangtua/wali siswa.

Komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) yaitu komunikasi antara seorang dengan orang lain, bisa berlangsung secara tatap muka maupun dengan bantuan media. Menurut Joseph A. Devito

dalam bukunya *The Interpersonal Communication Book* komunikasi antarpribadi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di antara sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika (*the process of sending and receiving messages between two persons, or among a small group of persons, with some effect and some immediate feedback*).²⁴³

Komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi atau pesan saja, tetapi komunikasi dilakukan seorang dengan pihak lainnya dalam upaya membentuk suatu makna serta mengemban harapan-harapannya. Pada umumnya tujuan komunikasi tujuan anantara lain, yaitu:

5. Supaya yang kita sampaikan dapat mengerti, sebagai komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikan (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengerti dan mengakui apa yang kita maksud.
6. Memahami orang lain. Kita sebagai komunikator harus mengerti benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkan kemauannya.
7. Supaya gagasan dapat diterima orang lain. Kita berusaha agar gagasan kita dapat diterima orang lain dengan pendekatan persuasive bukan memaksakan kehendak.
8. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu, menggerakkan sesuatu itu dapat bermacam-macam, mungkin berupa kegiatan. Kegiatan dimaksud di sini adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong, namun yang penting harus diingat adalah bagaimana cara baik untuk melakukan.²⁴⁴

Menurut Widjaja makna fungsi komunikasi dalam setiap sistem sosial adalah sebagai berikut:

9. Informasi; pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, penyebaran berita, data, gambar, fakta, pesan, opini, dan komentar yang

²⁴³ Joseph A DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, (Jakarta: Professional Book. 1989), h. 4.

²⁴⁴Widjaja A.W. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), h. 8

dibutuhkan agar dapat dimengerti dan bereaksi secara jelas terhadap kondisi lingkungan dan orang lain dapat mengambil keputusan yang tepat.

10. Sosialisasi; penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif.
11. Motivasi; menjelaskan tujuan setiap masyarakat, mendorong untuk menentukan pilihan dan keinginannya.
12. Perdebatan dan diskusi; saling menukar fakta yang diperlukan untuk menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai masalah publik.
13. Pendidikan; pengalihan ilmu pengetahuan sehingga mendorong perkembangan intelektual.
14. Memajukan kebudayaan; penyebaran hasil kebudayaan dan seni dengan maksud melestarikan warisan masa lalu.
15. Hiburan; penyebarluasan sinyal, simbol, suara, tari, kesenian, musik, olahraga, permainan dan lain-lain untuk rekreasi.
16. Integrasi; menyediakan bagi bangsa, kelompok dan individu kesempatan untuk memperoleh berbagai pesan yang diperlukan agar saling kenal dan mengerti.²⁴⁵

Dalam proses manajemen dan kepemimpinan faktor komunikasi merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan. Dengan komunikasi dapat diwujudkan hubungan dalam lingkungan madrasah dan hubungan ke luar (masyarakat dan orangtua/wali siswa).

Komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam aktivitas manajerial. Tanpa komunikasi yang baik, lingkungan sekolah/madrasah akan menjadi kurang harmonis dan dengan pihak luar tidak akan terjalin hubungan kerjasama yang lebih baik.

Pada hakekatnya etika kepemimpinan kepala madrasah adalah untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang lain

²⁴⁵*Ibid*, h. 9

melalui komunikasi yang nyaman, baik komunikasi kepla madrasah dengan guru, komunikasi dengan guru dan staff dan komunikasi dengan masyarakat, karena peneliti mengamati anak dan guru sarapan dikantin bahwa tidak berada dalam lingkungan madrasah tetapi diluar madrasah. Ini mengindikasikan hubungan kepemimpinan kepala madrasah cukup baik dengan masyarakat, sehingga masyarakat merasa turut bertanggung jawab terhadap keamanan dan kebersihan lingkungan madrasah. Tentu saja di antara manusia-manusia yang bekerjasama itu, harus ada komunikasi yang nyaman. Kerjasama tidak akan mungkin tercipta tanpa komunikasi. Organisasi atau lingkungan madrasah tidak akan dapat melepaskan diri dari proses komunikasi, melainkan harus ada kontak dengan dunia luar yang dibina melalui saluran komunikasi yang tepat.

Komunikasi akan terjadi apabila ada kesamaan makna antara oleh dua orang atau lebih mengenai apa yang diperbincangkan. Dalam kontek komunikasi, kesamaan makna sangat penting bahkan melampaui kesamaan bahasa, sebab percakapan antara dua orang yang memiliki kesamaan bahasa belum menjamin keduanya memiliki kesamaan makna. Dengan kata lain, percakapan akan berlangsung bila hubungan komunikasi antara komunikator (*sender*) dan komunikan (*receiver*) bersifat informatif.

Kepemimpinan sebagai kepala sekolah/madrasah, sebaiknya memperhatikan prinsip kepentingan yang terbaik bagi anak dan hak untuk tumbuh dan berkembang, diantaranya adalah:

1. Kebijakan

- a. Sekolah ramah anak menjadi kebijakan nasional yang didukung oleh program, struktur, aparatur dan dana yang berkesimbangan.
- b. Anak sebagai subjek pendidikan harus menjadi paradigma para pengambil kebijakan dan sekolah dalam menetapkan kebijakan pendidikan.
- c. Kebijakan pendidikan baik di tingkat nasional, di tingkat Provinsi dan di tingkat Kabupaten/Kota, maupun di tingkat sekolah tidak sejalan dengan prinsip-prinsip perlindungan anak, di samping prinsip pendidikan.

3. Kurikulum

- a. Kurikulum disusun dengan berbasis kecerdasan majemuk anak, dan tidak terkuras habis untuk mengasah kecerdasan akademik.
 - b. Kurikulum disusun untuk mengarahkan anak untuk “menjadi manusia” dengan ilmu yang dipelajarinya, bukan sekedar “menguasai” materi pelajaran dengan kecerdasan akademiknya.
 - c. Proses pendidikan lebih berorientasi pada proses dan pelayanan maksimal pendidikan dan bukan semata-mata tertumpu pada hasil.
 - d. Evaluasi pendidikan tidak menyamaratakan anak.
4. Manajemen dan Peraturan Sekolah
- a. Sekolah menjadi tempat yang aman, nyaman, dan melindungi anak dari berbagai tindakan yang merugikan anak dan masa depannya.
 - b. Proses pendidikan dan pengajaran berjalan menyenangkan dan bisa membuat anak untuk mengembangkan potensinya secara maksimal.
 - c. Guru dan pengelola sekolah memahami prinsip-prinsip perlindungan anak dalam dunia pendidikan.
 - d. Peraturan dan tindakan sekolah dibuat dan dilakukan demi kepentingan terbaik anak, bukan semata-mata karena kemauan orang dewasa atau demi citra sekolah.
 - e. Adanya mekanisme pengawasan dari pihak sekolah dengan melibatkan orangtua dan pihak terkait dari kemungkinan penyalahgunaan setiap unit kegiatan sekolah.
5. Sarana, Prasarana dan Lingkungan
- a. Bangunan sekolah terbuat dari bahan yang aman dan selalu dijaga dalam kondisi yang tidak berbahaya bagi anak.
 - b. Sarana dan prasarana pendidikan, seperti meja, kursi, dan papan tulis disesuaikan dengan keadaan fisik anak, sehingga setiap anak bisa mengikuti proses pengajaran dengan nyaman.
 - c. Sekolah menyiapkan sarana dan prasarana kegiatan yang mengakomodir beragam minat, bakat, dan potensi anak yang beragam sesuai tingkat pertumbuhannya.

- d. Ada pengamanan khusus yang melindungi dan mencegah anak dari kecelakaan dan kejadian yang tidak diinginkan.
- e. Jajanan yang dijual untuk anak-anak tidak berbahaya bagi kesehatan anak.
- f. Tidak ada sarana dan prasarana yang berpotensi membuat anak bisa mengakses informasi yang merusak dan merugikan dirinya.
- g. Lingkungan sekolah dilibatkan secara aktif untuk memantau dan mengawasi anak saat sebelum masuk dan setelah keluar dari sekolah.
- h. Komunikasi interpersonal/relasi sehari-hari antara pemangku kepentingan dengan peserta didik dan antarsesama peserta didik.

Dalam membangun komunikasi interpersonal kepada warga sekolah, kepala Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 49 Pasar Lembu Kecamatan Air Joman dapat penulis analisis sebagai berikut, diantaranya adalah:

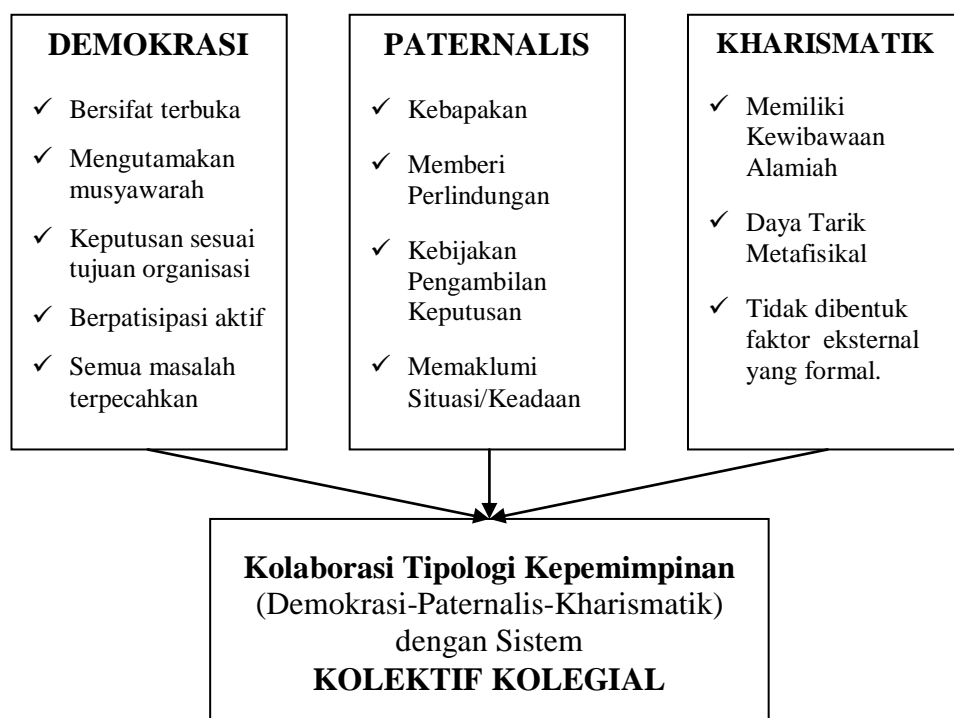
- a. Guru, kepala sekolah dan pengelola sekolah senantiasa membangun hubungan yang baik untuk menjaga komunikasinya dengan antar sesama dengan tidak terikat dengan status jabatannya, karena jika senantiasa menjaga status jabatan secara psikologis akan mengganggu kebebasan berkomunikasi tetapi bukan berarti etika komunikasi antar usia yang berbeda tidak diindahkan. Mereka masih kuat memegang etika budaya masyarakat.
- b. Guru, kepala sekolah dan pengelola sekolah melakukan langkah-langkah proaktif begitu menangkap adanya gejala tidak wajar atau penurunan partisipasi dalam proses pendidikan yang ditunjukkan anak, para warga madrasah senantiasa berdiskusi dan sampai kepada agenda rapat untuk membicarakan persoalan perkembangan siswa, ini dilakukan warga madrasah akan berpengaruh terhadap perkembangan siswa dan orang tua wali murid karena sebagian guru dan kepala madrasah juga adalah guru pengajian perwitan dimasyarakat dan

pemuka masyarakat kecamatan Air Joman dan kecamatan Silo laut, sedangkan anak didik pada umumnya berasal dari daerah tersebut.

- c. Diluar jam kerja, kepala madrasah sering melakukan pertemuan santai dengan para guru dan staff untuk menjaga hubungan kekeluargaan sebagai warga al washliyah yang ketika membicarakan pendapatan keluarga, kesehatan keluarga, pendidikan keluarga maupun usaha meningkatkan pendapatan, dan kepala senan tiasa berbicara tentang pendapatan madrasah diungkap secara terbuka dan transparan, sehingga mereka berfikir bagaimana menambah lokal agar dan lokasi agar membatasi jumlah siswa baru, karena akhir akhir ini siswa baru terus bertambah sedangkan daya tampung terbatas.

D. Konsep Paradigma

1. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu.



a. Memiliki Tipe Kepemimpinan Demokrasi

Kepemimpinan demokratis disebut juga dengan kepemimpinan modernis dan partisipasif. Semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi, dengan ciri- ciri yaitu: bawahan diberi kesempatan untuk mengembangkan kreativitas; bersifat terbuka; mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama; mengambil keputusan sesuai tujuan organisasi; berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi; mengembangkan regenerasi kepemimpinan; perluasan kaderisasi agar bawahan lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan; memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

Hal ini terlihat dari sistem yang dibangun Kepala Madrasah dalam kepemimpinannya yaitu melakukan:

- Pendekatan secara persuasif, demokratis dalam hal mengajak wakil-wakil kepala serta guru untuk bermusyawarah dalam menentukan suatu kebijakan, agar peduli kepada seluruh warga sekolah baik mengenai disiplin masuk ataupun pulang, disiplin dalam mengajar, maupun peduli terhadap kebersihan lingkungan sekolah/madrasah.
- Rapat dalam pembagian tugas, semua sama di mata kepala madrasah, bagi yang senantiasa disiplin dan mengikuti aturan sekolah maka diberi suatu penghargaan semisal kenaikan gaji, atau penambahan jam mengajar karena dianggap mampu, atau dengan pujian di depan umum sewaktu upacara, dan bagi yang kurang disiplin diberikan nasehat dan motivasi agar lebih baik lagi.
- Mengajak para guru untuk rapat/musyawarah dalam menentukan suatu kebijakan demi kemajuan madrasah ini, kepala madrasah mampu menjadi orang tua yang mengayomi seluruh warga sekolah dan tidak ada anak kandung atau anak tiri.
- Dan mengajak guru dan staf untuk menentukan suatu kebijakan untuk kepentingan madrasah, memberikan nasehat serta motivasi kepada seluruh warga sekolah, mampu bertindak tegas kepada guru

atau staf yang melanggar aturan sekolah, sangat disiplin dalam waktu dan selalu *on time* dalam hal kehadiran dan pulang.

b. Memiliki Tipe Kepemimpinan Paternalis

Dengan tipe kepemimpinan tersebut untuk seluruh tenaga pendidik baik dengan sikap kebapakan (Paternalis), dalam arti dapat memberikan nasihat bimbingan kepada guru dan para staff, maka akan terciptanya iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib, disiplin dan kondusif, cerminan kepemimpinan itu tergantung kepada kepala sekolah/madrasah, apakah jabatan itu merupakan kekuasaan atau ketegasan sikap dalam bekerja karena baginya pemimpin itu melayani anggota bukan untuk dilayani anggota, dengan semangat ibadah baginya untuk melaksanakan tugas semata-mata hanya semangat ibadah sebagai khalifah yang harus dipertanggung jawabkan diakhirat dengan tidak menimbulkan konflik dalam tubuh organisasi lembaga pendidikan. Inilah yang membuat kenyamanan lingkungan madrasah.

c. Memiliki Tipe Kepemimpinan Kharismatik

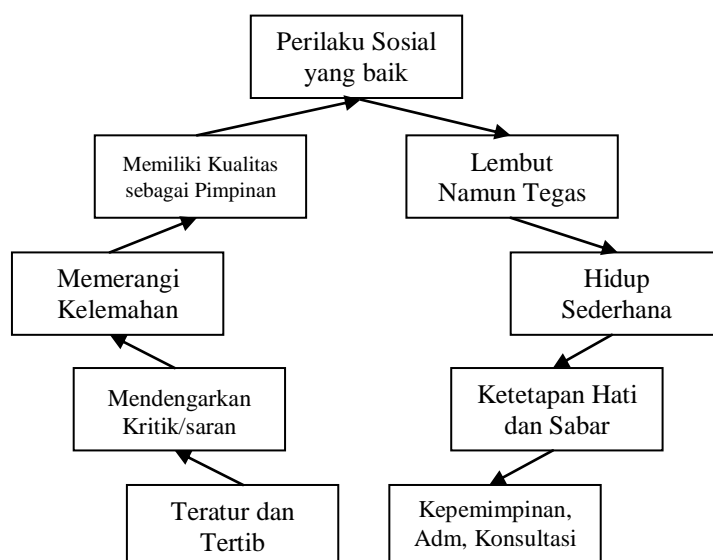
Untuk melakukan konfirmasi kepada kepala madrasah, mengetahui tindakan yang dilakukannya sebagai pemimpin beliau menjelaskan ketegasan perlu tapi bukan kejam, perintah perlu tapi bukan otoriter, diajaklah bermusyawarah untuk kebersamaan dan agar menjadi amal solih kita, kepala madrasah senantiasa menegur guru yang terlambat masuk mengajar dan memberi nasihat kepada kami dan memberi petunjuk, jika ada yang tidak tepat ketika memberi teguran kepada para siswa kiranya tidak berlaku kasar dan harus bersifat mendidik. Kepemimpinan Kharismatik sangat dominan dipengaruhi oleh moral, karakteristik terpentingnya adalah berupa Kerendahan Hati (*humanity*), Kekuatan Relasi (*relation power*), Kewenangan/Otonom (*autonomy*), Perkembangan Moral Pengikutnya (*moral development of followers*), dan Emulasi Orientasi Layanan Pemimpin (*emulation of leader's service orientation*). Emulasi dimaksudkan bahwa

kepiawaian kepemimpinannya melebihi dari yang lain dalam prestasi dimana tidak ada satupun orang yang dapat mengimbangi sifat-sifat kepemimpinan yang ada padanya. Ini menunjukkan kepemimpinannya memiliki kewibawaan yang luar biasa dalam segala hal termasuk didalamnya memiliki inspirasi, keberanian dan berkeyakinan teguh pada pendiriannya sendiri dan memiliki daya tarik yang amat besar,.

d. Kolaborasi Tipologi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasar Lembu – dengan Sistem Kolektif Kolegial

Sistem kolektif kolegial merujuk kepada sistem kepemimpinan yang melibatkan para pihak yang berkepentingan dalam mengeluarkan keputusan atau kebijakan melalui mekanisme yang ditempuh dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat atau pemungutan suara dengan mengedepankan semangat kebersamaan. Sebagaimana di madrasah Al Washliyah hal ini sudah dijalankan dengan baik oleh kepala madrasah melalui kebijakan sifat yang melekat pada kepala madrasah melalui Kepemimpinan Demokratis, Paternalis dan Kharismatik sehingga apapun yang didesain dalam menjalankan tugas kepemimpinannya selalu mendapat sambutan hangat baik dari guru, siswa, orang tua maupun masyarakat,.

2. Keteladanan Kepemimpinan Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu.





a. Perilaku Sosial yang Baik

Sebagai contoh di tengah masyarakat, Nabi saw selalu baik hati, riang dan sopan terhadap semua orang, selalu lebih duluan memberikan salam, sekalipun kepada anak-anak dan para sahaya, kalau tengah bersama Nabi saw, semua orang duduk mengelilingi Nabi saw. Tak ada yang punya tempat khusus. Nabi saw selalu memperhatikan sahabat-sahabatnya, bila tak melihat siapa pun dari mereka selama dua atau tiga hari, Nabi saw menanyakannya. Jika ternyata sahabat itu sakit, Nabi saw menjenguknya. Dan jika sahabat itu mendapat kesulitan, Nabi saw berupaya memecahkan problemnya.

Dalam hal ini disamping sebagai kepala madrasah, beliau juga tokoh agama, tokoh masyarakat, dan pemimpin organisasi yang sudah barang tentu memiliki segudang jiwa sosial yang luar biasa dizamannya pada momen-momen yang menyesuaikan, sebagai kepala madrasah beliau memiliki kepemimpinan Kolektif Kolegial dengan tipe Demokrasi, Paternalis dan Kharismatik.

b. Lembut Namun Tegas

Dalam masalah pribadi, Nabi saw lembut, simpatik dan toleran. Pada banyak peristiwa sejarah, toleransi Nabi saw merupakan salah satu alasan kenapa Nabi saw sukses. Namun dalam masalah prinsip ketika mengenai masalah kepentingan masyarakat atau hukum, Nabi saw tegas dan tak pernah memperlihatkan sikap toleran. Teladan ini tergambar dari sikap kepala madrasah dalam menangani persoalan di sekolah dan untuk melakukan konfirmasi, menemui kepala sedang duduk duduk di depan kantor untuk mengetahui tindakan yang dilakukannya sebagai pemimpin bahwa ketegasan perlu tapi bukan kejam, perintah perlu tapi bukan otoriter, diajaklah bermusyawarah untuk kebersamaan dan agar menjadi amal solih kelak bagi kita.

c. Hidup Sederhana

Nabi saw biasa mengatakan: “Sungguh menyenangkan kekayaan itu, jika didapat dengan cara yang halal oleh orang yang tahu cara membelanjakannya”. Begitu juga dengan kepala, beliau mengatakan “untuk apa hidup saya bila tidak saling membantu sesama, mencerminkan hidup secara berdampingan dan bersama”.

d. Ketetapan Hati dan Sabar

Tekad atau kemauan keras Nabi saw sungguh luar biasa. Tekad ini mempengaruhi para sahabatnya juga. Dalam masa hidupnya, beberapa kali kondisi sedemikian rupa sehingga kelihatannya tak ada lagi harapan, namun tak pernah ada kata gagal dalam benaknya. Demikian halnya kepala madrasah dahulu membangun madrasah dengan susah paya dan menumpang tetapi dengan kegigihan dan kerja keras maka selama beliau yang memimpinya lebih kurang 27 tahun, alhamdulillah madrasah bangkit dan berkembang pesat hingga saat ini.

e. Kepemimpinan, Administrasi dan Konsultasi

Para sahabat Nabi saw dalam menjalankan setiap perintah Nabi saw tanpa ragu, dan berulang-ulang mengatakan percaya penuh kepada Nabi saw dan konsultasi dengan mereka yang dipandang penting, merupakan faktor-faktor utama yang memberikan sumbangsih bagi pengaruhnya yang luar biasa di kalangan para sahabatnya. Kendatipun demikian yang dilakukan kepala madrasah bahwa dalam hal kepemimpinan, administrasi dan konsultasi dengan sistem kolektif kolegal yang lebih mengacu kepada pendekatan tipe kepemimpinan demokrasi, paternalis dan kharismatik yang intinya untuk mengayomi.

f. Teratur dan Tertib

Semua tindakan Nabi saw teratur dan tertib. Nabi saw bekerja sesuai dengan jadwal. Nabi saw mengajak para sahabatnya untuk berbuat sama. Berkat pengaruh Nabi saw, para sahabat jadi penuh disiplin. Demikian halnya kepala madrasah tidak terlepas dari sistem manajemen

dengan *planning, organizing, actuating, controlling dan evaluating*, ini dilaksanakan agar semua tugas sebagai pimpinan dapat berjalan sesuai target/sasaran/tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian apa yang Rasulullah saw ajarkan kepada kita dengan tindakan yang teratur dan tertib kesemuanya memberikan arah dan tujuan pembangunan berkelanjutan yang menopang pada prinsip kepemimpinan yang baik.

g. Mau Mendengar Kritik/Saran.

Nabi saw suka bekerja sempurna. Nabi saw biasa mengerjakan sesuatu dengan benar dan efisien, terkadang Nabi saw terpaksa menghadapi kritik para sahabat. Namun tanpa bersikap keras terhadap mereka, Nabi saw menjelaskan keputusannya, dan para sahabat pun akhirnya mau menerima. Apa yang diajarkan Nabi saw banyak dilakukan oleh kepala madrasah melalui corak kepemimpinannya yang demokratis, paternalis dan kharismatik, membawa kepada kejayaan madrasah hingga disinyalir menjadi contoh madrasah Al Washliyah di Asahan.

h. Memerangi Kelemahan.

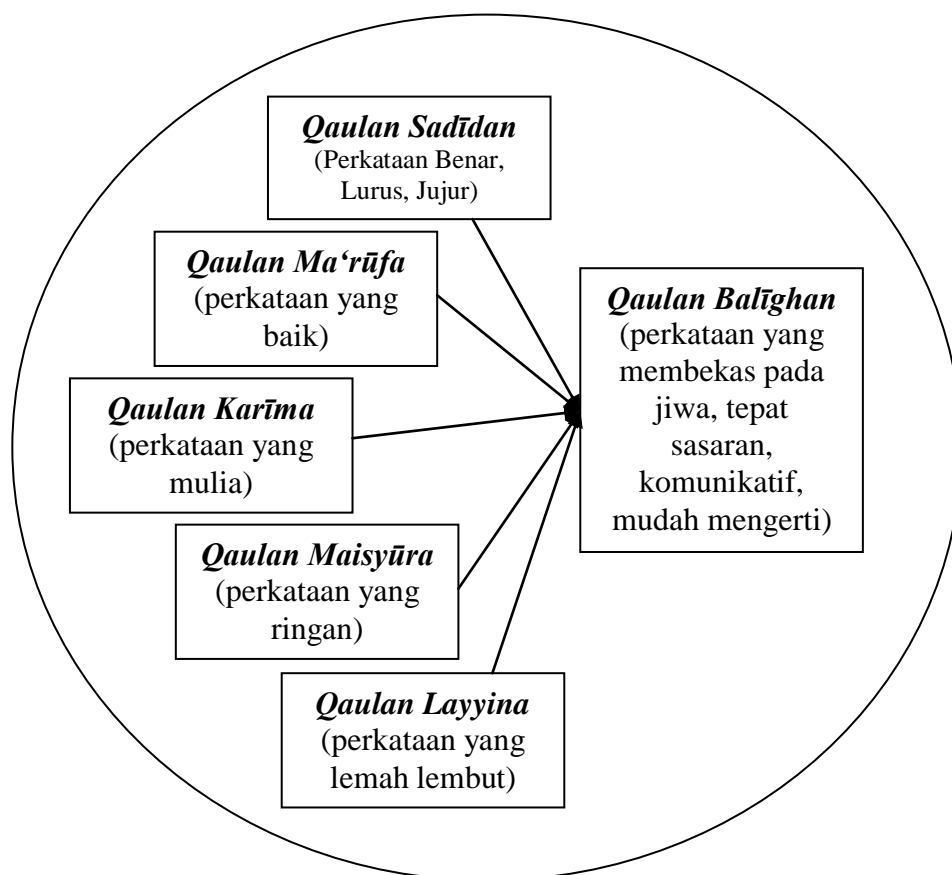
Nabi saw tidak mengeksploitasi titik lemah dan kebodohan orang. Nabi saw justru berupaya memperbaiki kelemahan orang dan membuat orang mengetahui apa yang tidak mereka ketahui sebelumnya. Pada hari meninggalnya putra Nabi saw yang berusia tujuh belas bulan, kebetulan terjadi gerhana matahari. Orang pada mengatakan bahwa gerhana tersebut terjadi karena duka cita yang merundung Nabi saw. Nabi saw tidak tinggal diam menghadapi pikiran yang keliru ini. Nabi saw kemudian naik ke mimbar dan mengatakan: "Wahai manusia! Bulan dan matahari adalah dua tanda dari Allah. Terjadinya gerhana keduanya bukan karena kematian seseorang." Kepala madrasah selaku pimpinan mengajak kepada seluruh guru, siswa, orang tua dan masyarakat "Jangan hanya karena alasan ekonomi kita berhenti belajar", artinya generasi kita harus bangkit dari ketidak tahuan menjadi tahu ilmu pengetahuan, oleh karena itu madrasah ini tempat kita belajar dan

menuntut ilmu dan semua persoalan dalam menempuh pendidikan kita bicarakan dengan arif dan bijaksana agar generasi kita tetap menjadi generasi masa depan yang berwawasan agama dan membawa perubahan kearah yang lebih cemerlang tentunya yang kita bangun adalah kerjasama/kemitraan yang baik untuk satu tujuan Jayalah Al Washliyah Zaman Berzaman.

i. Memiliki Kualitas sebagai Pemimpin.

Nabi saw memiliki kualitas maksimum kepemimpinan seperti sifat mau tahu orang, teguh hati, efisien, berani, tak takut menghadapi konsekuensi suatu tindakan, mampu melihat ke depan, mampu menghadapi kritik, mengakui kemampuan orang lain, mendelegasikan kekuasaan kepada orang lain yang mampu, luwes dalam masalah pribadinya, keras dalam masalah prinsip, memandang penting orang lain, memajukan bakat intelektual, emosional dan praktis mereka, menjauhkan diri dari praktik lalim, tidak meminta ketaatan buta, bersahaja dan rendah hati, bermartabat dan sangat memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia. Nabi saw sering mengatakan: “Jika kamu bertiga mengadakan perjalanan bersama, maka pilih salah satu dari kalian sebagai pemimpin”. Dari sekian banyaknya sifat-sifat yang dimiliki seperti kepemimpinan, keteladanan dan pola komunikasi Rasulullah saw yang dibangun dengan kualitas kepemimpinan, ini menjadi acuan dasar pembangunan dan pengembangan pola pendidikan di madrasah Al Washliyah oleh kepala madrasah tergambar dari pelayanan tugas yang diberikan beliau sebagai pemimpin bersistem kolektif kolegal dengan tipologi demokratis, paternalis dan kharismatik, beliau sebagai orang yang memberikan contoh teladan dan beliau sebagai penyampai/komunikator, keseluruhannya menjadi satu tolak ukur keberhasilan madrasah Aliyah Al Washliyah Pasar Lembu yang dipimpinnya lebih kurang 27 tahun.

3. Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu.



a. **Qaulan Sadīdan** (Perkataan Benar, Lurus, Jujur)

Kita hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka, oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar”. Sebagai kepala madrasah telah memikirkan

bagaimana anak-anak bangsa bisa dan harus sekolah, berbudi pekerti tinggi, cakap dalam berbuat dan bertindak dengan perkataan yang benar, lurus dan jujur sebagai modal dan bentuk rasa tanggungjawab dalam mengabdikan diri di tengah-tengah persaingan, dengan demikian akan lahir generasi hebat generasi yang memiliki martabat menyongsong masa depan Al Washliyah Gemilang.

b. *Qaulan Ma'rūfa* (perkataan yang baik)

Ma'rūfa secara etimologis *al-khair* atau *al-ihsan*, yang berarti yang baik-baik. Jadi *qaulan ma'rūfa* mengandung perkataan atau ungkapan yang baik dan pantas. Kepala madrasah sebagai pemangku kebijakan paham dan mengerti bagaimana cara memimpin hingga mengayomi anggotanya dalam memenej sistem kepemimpinan kolektif kolegial, oleh karenanya baik secara pribadi maupun kelembagaan desain komunikasi dilakukan dengan sebaik-baiknya semisal rapat dengan guru, orang tua dan siswa juga bersama masyarakat dan melekat padanya teladan sebagaimana yang sudah diterapkan di madrasah.

c. *Qaulan Karīma* (perkataan yang mulia)

Islam mengajarkan agar mempergunakan perkataan yang mulia dalam berkomunikasi kepada siapapun, Allah telah mengingatkan kepada kita “dan janganlah kamu membentak mereka (kedua ibu bapak kita yang berusia lanjut/tua dan ucapkanlah perkataan yang mulia. Dalam hal ini sebagai kepala madrasah selalu memberikan contoh yang baik dan mulia adanya disamping sebagai kepala madrasah beliau juga sebagai tokoh masyarakat, alim ulama dan cerdik pandai, ustadz/pentausiyah pada kegiatan agama dan kegiatan ibadah masyarakat, sudah barang tentu segudang pengalaman, akhlak dan perkataan mulia melekat padanya dan tidak menutup kemungkinan dengan perkataan mulia tersebut menjadi doa menjemput keberhasilan madrasah dan berkelayakan menjadi contoh teladan bagi madrasah Al Washliyah di Asahan bahkan Tanjungbalai dan Batu Bara .

d. ***Qaulan Maisyūra*** (perkataan yang ringan)

Dalam komunikasi, baik lisan maupun tulisan, mempergunakan bahasa yang mudah, ringkas dan tepat sehingga mudah dicerna dan dimengerti, “jika kita berpaling dari saudara kita untuk memperoleh rahmat dari Allah yang kita harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas/ringan”. Dalam hal kepala madrasah memberikan tugas dan lainnya berkaitan sebagai kepala madrasah, beliau memimpin dengan arif dan bijaksana baik dalam tugas yang dapat diselesaikan dengan baik maupun tugas-tugas anggota yang dilaksanakan dengan kurang baik, kearifan dalam berbuat dan bertindak berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab serta kinerja anggota diyakini akan diselesaikan dengan cara dan nasihat yang santun dan dalam batas kewajaran serta memberikan pembelajaran berkelanjutan dalam pembangunan adab dan etika madrasah.

e. ***Qaulan Layyina*** (perkataan yang lemah lembut)

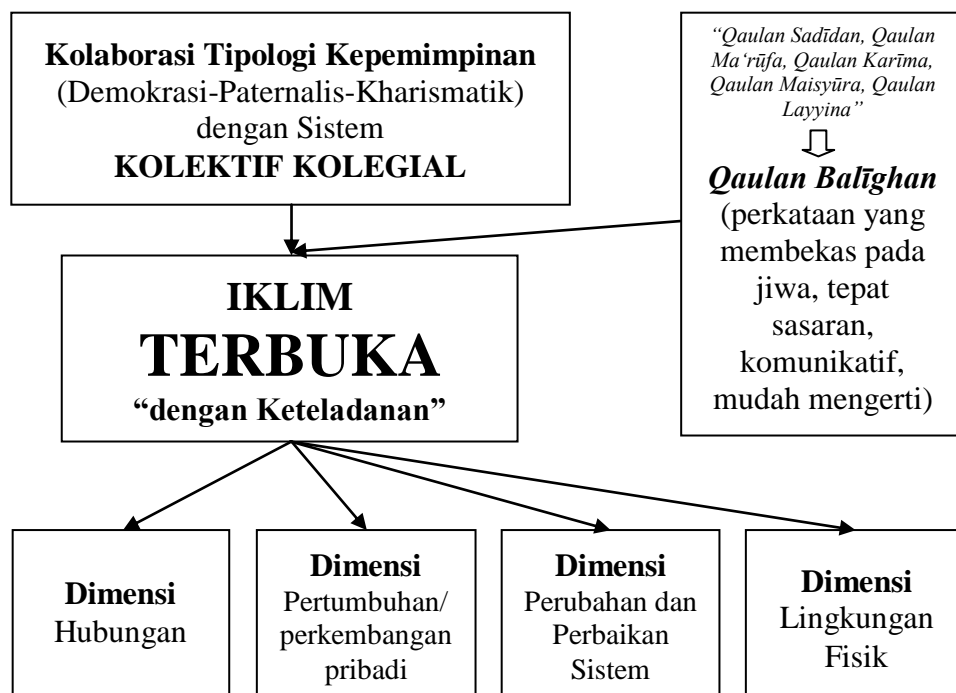
Allah Swt perintah kita untuk menggunakan perkataan yang lemah lembut “maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut”. Tidak lain dan tidak bukan kita berkeyakinan bahwa keberlangsungan kepemimpinan kepala madrasah dapat bertahan selama 27 tahun dengan sistem kolektif kolegal membuktikan bahwa semasa itu hampir tidak pernah terjadi konflik dan kegaduhan baik dalam kalangan guru, orang tua dan siswa juga masyarakat serta pihak lain dalam tataran hubungan yang bersifat pribadi maupun kelembagaan, artinya kepala madrasah sebagai komunikator maupun komunikan dapat dikatakan mengalami hal positif dan menggembirakan.

f. ***Qaulan Balīghan*** (perkataan yang membekas pada jiwa, tepat sasaran, komunikatif, mudah mengerti).

Kita telah diingatkan bahwa “Allah mengetahui apa yang di dalam hati kita dan kita harus mengatakan perkataan yang berbekas pada jiwa/mengena pada sasaran dan mudah dimengerti”. Komunikasi akan lebih berdampak indah dari bagian internal maupun eksternal, terlihat dari kegiatan kepala dalam pengurusan madrasah, kepiawaian memimpin, memberi teladan dan melakukan komunikasi itu adalah wujud bekas mendalam pada pembangunan mental spiritual anak bangsa hingga kini dan seterusnya selama beliau dipercaya memimpin madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu, misalnya tampak dalam hal mengajak teman-teman sebagai guru untuk bermusyawarah, dalam menentukan suatu kebijakan, agar peduli kepada seluruh warga sekolah baik secara disiplin masuk ataupun pulang, disiplin dalam mengajar, maupun peduli terhadap kebersihan lingkungan sekolah/madrasah, ketika rapat dalam pembagian tugas, semua sama di mata kepala madrasah, bagi yang senantiasa disiplin dan mengikuti aturan sekolah maka diberi suatu penghargaan semisal kenaikan gaji, atau penambahan jam mengajar karena dianggap mampu, atau dengan pujian di depan umum sewaktu upacara, dan bagi yang kurang disiplin diberikan nasehat dan motivasi agar lebih baik lagi, beliau selalu mengajak guru dan staf untuk rapat menentukan suatu kebijakan yang akan diambil demi kepentingan madrasah, kepala sekolah mampu menjadi orang tua yang mengayomi dan memberikan nasehat serta motivasi kepada seluruh warga sekolah, dan terkadang kepala madrasah juga mampu untuk bertindak tegas kepada guru atau staf yang melampaui batas melanggar aturan sekolah, seperti memberikan peringatan kepada guru dan staf yang bermasalah dan kepala madrasah senantiasa menegur guru yang terlambat masuk mengajar dan memberi nasihat kepada kami dan memberi petunjuk jika ada yang tidak tepat ketika memberi teguran kepada anak murid agar tidak belaku kasar. Hal ini menunjukkan dan memberikan contoh teladan kepada seluruh warga sekolah tentunya, kepala madrasah telah cukup lama memimpin

dan sebagai guru senior di madrasah tersebut serta dimasyarakat pun sebagai orang yang dihormati karena beliau bijak, disiplin, tegas dalam menghadapi persoalan dan senantiasa dibawa ke dalam forum musyawarah yang dipimpinnya, dengan kebijakannya memimpin madrasah kurang lebih 27 tahun patut dibanggakan dalam mengkomunikasikan segala hal tugas dan tanggungjawab dengan perkataan yang membekas pada jiwa, tepat sasaran, komunikatif, mudah mengerti oleh seluruh komponen yang dipimpinnya.

4. Pembangunan Iklim Sekolah di Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu.



IKLIM TERBUKA

Iklim Terbuka yaitu suasana yang melukiskan organisasi sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi, baik dari kelompok maupun pimpinan. Para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja karena dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, sementara kebutuhan-kebutuhan

pribadi terpenuhi. Ciri-ciri iklim organisasi sekolah demikian adalah adanya kewajaran tingkah laku semua orang.

Melihat apa yang diuraikan tentunya tidak terlepas dari kondisi lapangan dan analisa yang mendalam dari apa yang telah dijabarkan sebelumnya namun dalam hal ini perlu mengkaji kembali sistem yang telah dikembangkan oleh kepala madrasah mulai dari Kepemimpinannya, Keteladanannya, Komunikasi Interpersonalnya memungkinkan adanya pembangunan iklim organisasi sekolah berkelanjutan di madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasar Lembu yaitu “Iklim Terbuka”, ini terlihat dari peran yang dimainkan kepala madrasah yaitu *pertama* dari tipe Kepemimpinannya yang menggunakan sistem Kolektif Kolegial melalui tipe kolaborasi: Demokrasi, Paternalis dan Kharismatik yang dibarengi dengan, *kedua* Keteladanan Kepemimpinan dengan pola yang diterapkan Rasulullah Saw dalam kehidupan sehari-hari dengan 9 item yaitu Perilaku Sosial yang Baik, Lembut namun Tegas, Hidup Sederhana, Ketetapan Hati dan Sabar, Kepemimpinan-Administrasi-Konsultasi (musyawarah), Teratur dan Tertib, Mau Mendengarkan Kritik dan Saran, Memerangi Kelemahan, Memiliki Kualitas sebagai Pemimpin, kemudian yang *ketiga* Komunikasi Interpersonal kepala madrasah dengan pola etika komunikasi Islam yaitu “*Qaulan Sadīdan* (perkataan benar, lurus, jujur), *Qaulan Ma'rūfa* (perkataan yang baik), *Qaulan Karīma* (perkataan yang mulia), *Qaulan Maisyūra* (perkataan yang ringan), *Qaulan Layyina* (perkataan yang lemah lembut) dan *Qaulan Balīghan* (perkataan yang membekas pada jiwa, tepat sasaran, komunikatif, mudah mengerti)”,

Ketiga hal di atas sangat perlu ditegakkan untuk mencapai dan membangun Iklim Sekolah di madrasah yaitu “Iklim Terbuka” dan ini harus dikuatkan dan dikembangkan dengan dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahan dan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik sebagai berikut:

a. Dimensi Hubungan.

Untuk mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala madrasah, guru dan peserta didik, orang tua dan masyarakat saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka melalui aspek afektif dari interaksi antara guru dengan guru, dan antara guru dengan personalia madrasah lainnya dengan kepala madrasah. Secara struktural kepemimpinan kepala madrasah dengan sistem Kolektif Kolegial melalui tipe kolaborasi: Demokrasi, Paternalis dan Kharismatik, ini semua diwujudkan nyatakan dengan kerja keras selama kurang lebih 27 tahun, bukan tanpa makna hingga kini madrasah di bawah kepemimpinannya berhasil dan sukses melebihi madrasah-madrasah lainnya di Kabupaten Asahan, Batu Bara dan Tanjungbalai. Pola Kepemimpinan, Keteladanan dan Komunikasi Interpersonal yang dibangun sangat mengutamakan hal-hal yang bersifat musyawarah/kebersamaan dalam artian telah terjalin hubungan yang baik dan segala sesuatu yang menjadi target sasaran pengembangan kemajuan madrasah dirembukkan secara bersama dan selalu berdampingan untuk hidup bersama dan itu diterima oleh semua pihak baik kepala madrasah, guru, orang tua dan siswa juga masyarakat sebagai mitra lembaga pendidikan di madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasar Lembu.

b. Dimensi Pertumbuhan/Perkembangan Pribadi.

Dimensi ini berorientasi pada tujuan, membicarakan tujuan utama madrasah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi diri guru untuk tumbuh dan berkembang, orientasinya adalah minat profesional, halangan, kepercayaan, standar prestasi dan orientasi pada tugas,. Dengan semangat membangun kebersamaan di madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasar Lembu hal ini didukung dengan personil guru yang memiliki kualifikasi akademik yang mumpuni, seluruh guru berpendidikan S1 dan ada juga S2, kepala

madrasah sudah berpendidikan jenjang S2, ini menunjukkan bahwa serangkaian kegiatan pembelajaran didukung penuh dengan tenaga pendidikan yang memenuhi standar kualifikasi akademik dan untuk lebih memperdalam keilmuan demi terciptanya tenaga pendidik yang profesional kepala madrasah melakukan pembinaan dan pelatihan dengan baik dari Kemenag bidang pendidikan maupun dari Majelis Pendidikan Al Washliyah Kabupaten Asahan dan juga dari Majelis Pendidikan Wilayah Provinsi Sumatera Utara yang tujuannya agar tenaga pendidikan lebih berkualitas melalui kegiatan pelatihan.

c. Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem.

Dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan, antara lain adalah kebebasan staf, partisipasi dalam pembuatan keputusan, inovasi, kejelasan dan pengawasan.

Sangatlah mudah bagi kepala madrasah untuk menggerak bahtera lembaga pendidikan disamping memiliki kepiawaian kepemimpinan yang kolektif kolegal, keteladan dan komunikasi interpersonal yang baik, beliau juga seorang alim ulama, oleh karenanya kepala madrasah terlebih dahulu mencontohkan kepribadian yang dapat diteladani, beliau juga imam dan khotib jum'at yang sudah terjadwal, dan guru mengaji di pengajian kaum ibu dan pengajian muslimat Al Washliyah, maka tidaklah sulit bagi kepala melakukan pembinaan guru untuk bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan budaya untuk mampu menghargai peserta didik, berperilaku jujur, tegas dan manusiawi, berperilaku yang mencerminkan ketaqwaan dan akhlak mulia, berperilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik dan anggota masyarakat disekitarnya serta bersikap sesuai dengan norma agama, hukum dan sosial kemasyarakatan, intinya semua kita yang bekerja baik sebagai kepala madrasah, guru maupun siswa berlaku dan bertindak sesuai aturan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan

ketulusan hati, saling mendukung dan menguatkan agar pembangunan di madrasah Aliyah Al Washliyah 49 Pasar Lembu berjalan sesuai rencana yang diharapkan.

Untuk kepala madrasah yang telah menjabat hingga 27 tahun menjadi unik dan menjadi tren, namun sesungguhnya ada mekanisme yang telah diatur dalam Surat Keputusan Pengurus Besar Al Jam'iyatul Washliyah Nomor: Kep-065/PB-AW/XX/XI/2011 tentang Penyempurnaan Sistem Pendidikan Al Jam'iyatul Washliyah yang ditetapkan di Jakarta pada tanggal 19 Dzulhijjah 1432 H / 16 Nopember 2011, dalam buku pedoman penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah Al Jam'iyatul Washliyah tahun 2012 pasal 25 Persyaratan Menjadi Kepala Sekolah/Madrasah, pasal 26 Proses Pencalonan Kepala Sekolah/Madrasah dan Pengangkatan, pasal 27 Masa Jabatan Kepala Sekolah/Madrasah, pasal 28 Pemberhentian Guru, Kepala Madrasah.

Semua aturan di atas telah dijalankan dan dilaksanakan pada setiap waktu pemilihan kepala madrasah di MAS Al Washliyah 49 Pasar Lembu (4 tahun sekali), namun semua aturan tersebut dikalahkan oleh “keinginan peserta pemilihan” maka tetaplah H. Adlan Lubis, M.Pd yang terpilih menjadi kepala madrasah, hal ini disebabkan Kuatnya daya juang beliau, Pengaruhnya besar atas hasil kepemimpinannya, Pesona yang tinggi, Jasanya yang hebat, hampir tidak ada celah sisi kelemahannya dibanding dengan kepala madrasah yang lainnya dan kepala madrasah yang paling tua saat ini, sehingga aturan yang dibuat Majelis Pendidikan Al Washliyah sementara tidak berlaku semestinya dalam sistem penggantian kepala madrasah.

d. Dimensi Lingkungan Fisik.

Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas, diantaranya adalah kelengkapan sumber dan kenyamanan lingkungan,.

Untuk fasilitas di madrasah cukup memadai, MAS Al Washliyah 49 Pasar Lembu Asahan ini didirikan berdasarkan keputusan organisasi Al Jam'iyatul Washliyah ranting Desa Pasar Lembu Kecamatan Airjoman dan madrasah ini bernaung pada Kementerian Agama Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara, dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) 131212090001 dan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 10204484 dan dengan nomor ijin operasional 736 tahun 2015, serta madrasah ini berstatus swasta dengan akreditasi B (Baik). Madrasah ini juga memiliki nomor pendirian atau Badan Hukum dari Kementerian Hukum dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesiadengan nomor: AHU-10337.40.20.2015. Lokasi semakin diperluas yang dulunya ukuran 50 meter x 30 meter menjadi 100 meter x 120 meter, saat ini Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Pasar Lembu Kabupaten Asahan memiliki luas tanah 4.000 m² dan luas bangunan 886 m². Tersedianya sarana yang baik dan representatif, diantaranya: Gedung belajar, Perpustakaan, Laboratorium: fisika, kimia, biologi, IPS, Bahasa dan Komputer, Lapangan olahraga (basket, voli, futsal, takraw, bulu tangkis, tenis meja) dan madrasah berada di lingkungan yang sangat Asri.

Oleh karenanya Pembangunan “Iklim Terbuka” dengan keteladanan ini yang diperkuat dengan empat dimensi (dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahan dan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik) tetap dijalankan/dipantau terus agar pembaruan, pembangunan dan pengembangan di MAS Al Washliyah 49 Pasar Lembu berlangsung sesuai dengan apa yang telah direncanakan untuk seterusnya dapat mencapai target/sasaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pada temuan umum dan khusus penelitian, selanjutnya dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa:

5. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu adalah Kolaborasi Tipologi Kepemimpinan dengan Sistem Kolektif Kolegial melalui Kepemimpinan Demokratis, Paternalis dan Kharismatik sehingga apapun yang didesain dalam menjalankan tugas kepemimpinannya selalu mendapat sambutan hangat baik dari guru, siswa, orang tua maupun masyarakat.
6. Keteladanan Kepemimpinan Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu dapat dilihat yang dilaksanakan kepala madrasah dari pola yang diterapkan Rasulullah Saw dalam kehidupan sehari-hari dengan 9 item yaitu Perilaku Sosial yang Baik, Lembut namun Tegas, Hidup Sederhana, Ketetapan Hati dan Sabar, Kepemimpinan-Administrasi-Konsultasi (musyawarah), Teratur dan Tertib, Mau Mendengarkan Kritik dan Saran, Memerangi Kelemahan, Memiliki Kualitas sebagai Pemimpin.
7. Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu dilihat dari yang sudah dilaksanakan pola etika komunikasi Islam yaitu “*Qaulan Sadīdan* (perkataan benar, lurus, jujur), *Qaulan Ma’rūfa* (perkataan yang baik), *Qaulan Karīma* (perkataan yang mulia), *Qaulan Maisyūra* (perkataan yang ringan), *Qaulan Layyina* (perkataan yang lemah lembut) dan *Qaulan Balīghan* (perkataan yang membekas pada jiwa, tepat sasaran, komunikatif, mudah mengerti).
8. Sedangkan Pembangunan Iklim Sekolah di Madrasah Al Washliyah 49 Pasar Lembu adalah “Iklim Terbuka” dengan keteladanan dan dapat dilihat dari *pertama* tipe Kepemimpinannya yang menggunakan sistem Kolektif Kolegial melalui tipe kolaborasi: Demokrasi, Paternalis dan Kharismatik, *kedua* Keteladanan Kepemimpinan dengan pola yang diterapkan

Rasulullah Saw dalam kehidupan sehari-hari dengan 9 item, *ketiga* Komunikasi Interpersonal kepala madrasah pola etika komunikasi Islam dengan 6 item.

B. SARAN

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepada kepala MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan, yang berkaitan dengan :
 - 1.1. Dalam membangun iklim sekolah harus senantiasa melibatkan unsur warga sekolah/madrasah, seperti guru, siswa dan penjaga madrasah.
 - 1.2. Dalam melibatkan unsur warga sekolah/madrasah, kepala madrasah harus selalu mengontrol dan mengevaluasinya secara berkala, dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar ketercapaian membangun iklim yang kondusif di madrasah.
 - 1.3. Kepala madrasah harus senantiasa menjaga komunikasi secara universal antara kepala madrasah dengan guru, kepala madrasah dengan siswa dan kepala madrasah dengan seluruh warga sekolah lainnya.
 - 1.4. Kepala madrasah memberikan motivasi dan penghargaan kepada siapa saja yang berhasil membantu membangun iklim yang kondusif.
2. Kepada Majelis Pendidikan Al-jam'yatul Washliyah perlu senantiasa mengevaluasi sistem pendidikan al-washliyah (SPA) setiap periode dan mengamati perkembangan kepemimpinan pendidikan di setiap daerah yang memiliki ciri khas tersendiri seperti pada lokasi penelitian ini.
3. Kepada guru MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan, yang berkaitan dengan :
 - 3.1. Guru harus mampu menjadi suri tauladan siswa, baik dalam berpakaian, kehadiran dan dalam proses pembelajaran di madrasah.
 - 3.2. Guru harus membimbing siswa secara bersama-sama dan berkelanjutan untuk membangun iklim madrasah supaya lebih baik.

- 3.3. Guru harus menciptakan komunikasi yang baik antara guru dengan guru, guru dengan siswa dan guru dengan staf atau penjaga madrasah.
4. Kepada siswa MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan, yang berkaitan dengan :
 - 4.1. Siswa harus peduli terhadap lingkungan madrasah.
 - 4.2. Siswa seharusnya menjaga kebersihan, keamanan dan kenyamanan selama berada di madrasah.
 - 4.3. Siswa harus disiplin melaksanakan tata tertib madrasah demi mewujudkan iklim atau lingkungan madrasah yang kondusif, aman dan nyaman.
5. Kepada penjaga madrasah MAS Al Washliyah Pasar Lembu Kecamatan Air Joman Kabupaten Asahan, yang berkaitan dengan :
 - 5.1. Bagi penjaga madrasah, sebaiknya memperhatikan kebersihan lingkungan madrasah secara berkala dan berkelanjutan.
 - 5.2. Penjaga madrasah harus peduli terhadap iklim sekolah seperti kebersihan lingkungan, dan kenyamanan madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- AM., Sardiman, *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009
- Achmad, Roeky S., *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000
- Ahmad Saebani, Beni dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- As'ad, Muhammad, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty, 2003
- Danim, Sudarwan dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010
- Duryat, Masduki, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2016
- Hamalik, Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PPs UPI dan Remaja Rosdakarya, 2007
- Hasibuan, Malayu SP., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan IV, Jakarta: Bumi Aksara, 2001
- Husain Ya'qub, Ahmad, *Keadilan Sahabat*, Jakarta: Pustaka Al Huda, 2003
- John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative*, (London: Sage Publication, 1994
- Kamisa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Surabaya: Cahaya Agency, 2013
- Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Tafsirnya Jilid I*, Jakarta: Sinergi Pustaka Indonesia, 2012.
- _____, *Al Qur'an dan Tafsirnya Jilid III*, Jakarta: Sinergi Pustaka Indonesia, 2012.
- Lubis, Syaiful, Akhyar: Editor, *Dasar-Dasar Kependidikan*, Bandung Citapustaka Media, 2006
- Matthew B. Milles dan A. Michael Huberman, *Analisa data Kualitatif: Buku Sumber tentang metode-metode baru*, Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI Press, 1992
- Moleong, J. Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010

- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004
- Muslich, Masnur, *Pendidikan Karakter Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012
- Nizar, Samsul dan Zaenal Efendi Hasibuan, *Hadis Tarbawi Membangun Kerangka Pendidikan Ideal perspektif Rasulullah*, Jakarta: Kalam Mulia, 2011
- Norman K. Denzim dan Yvonna S, Lincoln, *Qualitative Research 1*, Terj. Dariyatno, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011
- Overton, Rodney, *Leadership Made Simple*, Singapura: Wharton Books, Pte.Ltd, 2002
- Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktek*, terj. Ati Cahayani, Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media, 2013
- Rasyidin, Al dan Wahyuddin Nur Nasution, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, Medan: Perdana Publishing, 2012
- Rivai, Veithzal, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013
- R.C. Bogdan dan S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston: Aliyn and Bacon, Inc, 1998
- Robert K Yin, *Case Study Research: Design Methods*, (Baverly: Hills: Sage Publications, 1987
- Shiddiqi, Nourozzaman, *Jeran-Jeram Peradaban Muslim*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996
- Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta, 2008.
- _____, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012

Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Akuntabilitas Pimpinan pendidikan Dalam konteks otonomi Daerah*. QuantumTeaching, Ciputat: Press Group, 2010

Syafri, Sofyan, Harahap, *Manajemen Kontemporer*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 1996

Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002

Undang-undang SISDIKNAS, UU No 20 Tahun 2003, Bandung: Fokus Media, 2010.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007.

<http://informasiana.com/pengertian-kepemimpinan-gaya-dan-teori-kepemimpinan/> di upload pada tanggal 09 Januari 2017

<http://ekoif.weebly.com/teori-kepemimpinan.html> diupload pada tanggal 09 Januari 2017

<http://pusat-akademik.blogspot.co.id/2008/09/3-tiga-model-gayakepemimpinan.html> diupload pada tanggal 09 Januari 2017

<https://www.satujam.com/pengertian-kepemimpinan/> diupload tanggal 09 Januari 2017

<http://bihum.blogspot.co.id/2011/04/karakter-kepemimpinan-menurut-islam.html>, diupload tanggal 30 Maret 2017 pukul 15.00 wib